PALAIS

LE CENTRE D'ART ET SES MÉTIERS

SCOLAB

LE CAHIER PÉDAGOGIQUE

HISTORIQUE ET PORTRAIT DES CENTRES D'ART EN FRANCE

14 MÉTIERS DE LA CULTURE À DÉCOUVRIR

ANNEXE / BIBLIOGRAPHIE / ZOOM MÉDIATION

#SPÉCIAL

DE TOKYO

Scolab, cahier pédagogique du Palais de Tokyo, a été conçu pour ceux qui souhaitent obtenir quelques clés de lecture supplémentaires sur l'activité du centre d'art. Plus particulièrement prévu à l'usage des enseignants et des professionnels de l'éducation, ce support reste élaboré pour une consultation de tous afin de mieux préparer, aider et prolonger la visite des espaces et des expositions.

Ce numéro spécial s'intéresse aux coulisses de l'institution, tout en s'attachant à placer celle-ci dans un contexte plus général. Ainsi, ce document présente dans un premier temps le paysage national des centres d'art au travers de leurs missions et de leur répartition sur le territoire français.

Le coeur d'activité de chaque direction du Palais de Tokyo est ensuite présenté au lecteur, chaque partie étant illustrée par un entretien avec deux salariés exposant leur parcours et leur métier.

En guise d'annexes, un rappel des contextes politiques d'implantation des centres d'art et des FRAC est proposé à la lecture, complété d'une carte de France illustrant la répartition de ces lieux culturels sur le territoire. Une dernière partie s'intéresse à la situation chez certains de nos voisins, en terme de promotion de l'art contemporain.

Enfin, une bibliographie sélective ainsi qu'un focus sur une action de médiaton destinée au public scolaire viennent clore ce cahier pédagogique.

Couverture : Vue de l'installation *Baitogogo* (2013) de l'artiste brésilien Henrique Oliveira. © Nicolas Krief.

SOMMAIRE

Les centres d'art en France aujourd'hui p.2

Le Palais de Tokyo

> Rappel historique p.7

> L'organigramme p.8

> La Direction de la programmation artistique p.10

> La Direction de la production p.20

> La Direction de la communication p.30

> La Direction du développement et des ressources p.40

> La Direction des publics p.50

> La Direction de l'administration p.60

> La Direction technique p.70

Annexes

> Historique des centres d'art p.80

> Répartition des FRAC et centres d'art sur le territoire p.84

> Promotion de l'art contemporain en Europe p.86

Bibliographie p.88

Zoom Médiation p.89

Contributeurs : Marion Buchloh-Kollerbohm, Pierre Caron, Pauline Desmoulières, Catalina Martinez-Breton, Tanguy Pelletier, Fanny Serain.

Les centres d'art en France aujourd'hui

Les centres d'art sont des lieux d'exposition ayant pour vocation de soutenir les arts contemporains sous toutes leurs formes, depuis leur création jusqu'à leur présentation au public. Leur champ d'action et large, puisqu'il existe des centres soutenant aussi bien le cinéma que la musique actuelle, les arts de la scène ou les arts plastiques.

L'histoire des centres d'art en France est souvent liée à des initiatives privées et un grand nombre de ces lieux ne furent soutenus par l'État que plusieurs années après leur création. La France compte donc aujourd'hui 50 centres d'art reconnus par le ministère de la Culture et Communication, mais également de nombreux lieux utilisant le titre de « centre d'art » de manière indépendante.

Une association, la D.C.A. (association française de développement des centres d'art), fut créée en 1992 pour permettre de fédérer les centres d'art français au-delà de leurs différences et accroître la visibilité de leurs actions.

Les missions du centre d'art : production, diversité et pédagogie

Les centres d'art français ont généralement en commun trois missions principales, qui peuvent être résumées ainsi : :

- Offrir aux artistes un lieu de prise de parole et d'expérimentation

Dans les faits, un centre d'art accompagne généralement les artistes qu'il expose grâce à un budget alloué à la production d'oeuvres d'art : c'est-à-dire que le centre d'art met à disposition des artistes invités, non seulement des locaux, mais aussi des moyens techniques et financiers pour leur permettre de réaliser leurs créations. Par ailleurs, certains centres d'art abritent une résidence accueillant durant quelques mois un ou plusieurs jeunes artistes, souvent récemment diplômés. Ces résidences proposent aux participants d'inscrire leur travail dans un projet plus global, qu'il soit collectif ou bien ancré dans un tissu social à l'échelle du territoire en question.

A la différence d'un musée, un centre d'art n'achète pas d'œuvres et ne constitue donc pas de collection. Les œuvres produites avec l'aide financière du centre d'art restent la propriété des artistes.

- Donner au public les clefs de lecture essentielles pour appréhender l'art contemporain

De nombreux centres d'art développent une politique de pédagogie qui vise à permettre aux publics les plus divers de découvrir et d'explorer les domaines de la création contemporaine. Eveil des groupes scolaires à la création contemporaine, rencontres avec les créateurs, ateliers pour enfants, visites audio-descriptives pour les malvoyants et les aveugles, ateliers d'expression pour des jeunes délinquants en réinsertion, etc. : de nombreuses options innovantes sont mises en place par ces institutions.

- Instaurer un dialogue entre les différents langages artistiques et culturels

La programmation d'un centre d'art se partage généralement entre plusieurs types de pratiques, avec par exemple une actualité événementielle en parallèle d'une exposition. Une telle pratique n'est pas purement réservée à un centre d'art : de grands musées, comme le Musée du Louvre, organisent régulièrement des concerts ou des conférences. Toutefois, le fonctionnement idéal d'un centre d'art implique que ces programmations se répondent thématiquement et ne fassent plus qu'une. Ainsi, une série de concerts sera programmée pour présenter les œuvres d'un compositeur ayant inspiré un artiste exposé dans le centre d'art : les deux créations se répondront et s'enrichiront par cette co-programmation.

- Relier le centre d'art aux «vibrations» de son époque

Dans de nombreux cas, les artistes soutenus par un centre d'art sont plutôt émergents et en début de leur carrière. De plus, de nombreux centres d'art organisent, parallèlement à leur programmation purement artistique, des conférences ou des débats réunissant des penseurs et intellectuels autour de sujets de société. La politique culturelle des centres d'art permet donc aux visiteurs de se pencher sur des préoccupations actuelles (artistiques, politiques, sociales) au travers du prisme de la création contemporaine.

Les centres d'art sur le territoire français

Si les centres ont des programmations et des politiques culturelles diverses, leur répartition sur le territoire français est très homogène, allant à l'encontre d'un cliché qui voudrait que l'art contemporain et la notion de « culture » soit liés à la vie des grandes agglomérations françaises.

Ainsi, si l'Île-de-France est la région la mieux pourvue en France avec 9 centres d'art, il n'y a que 3 centres d'art à Paris même, les autres étant localisés dans des agglomérations de taille moyenne ou petite. Cette région est très intéressante en cela qu'elle est assez représentative d'un modèle de répartition applicable à l'ensemble du territoire : ainsi 13 centres d'art se trouvent aujourd'hui dans des agglomérations de plus de 100 000 habitants, contre 21 dans des communes de moins de 50 000 habitants.

Vue des Abattoirs à Toulouse

En parallèle des centres d'art, les Fonds Régionaux d'Art Contemporain (FRAC) émaillent eux aussi le territoire. Les FRAC ont pour fonction d'acheter des œuvres d'art contemporain, en vue de constituer un fonds - c'est-à-dire une collection - qui appartient à la Région dont ils dépendent. Les fonctions des FRAC étant très différentes de celles des centres, ces deux institutions jouent des rôles complémentaires (productions de l'art contemporain pour l'un, conservation pour l'autre) et forment un réseau homogène de lieux d'exposition d'art contemporain en France

Si la répartition des centres d'art sur le territoire est assez homogène, leurs superficies sont très diverses, allant de petits espaces d'exposition à des bâtiments de plusieurs milliers de mètres carrés. Aujourd'hui, sur les 50 centres d'art en activité, une très large majorité possède une surface d'exposition inférieure à 1000 m2 (dont 14 centres avec une surface inférieure à 400 m2), mais 2 centres ont par ailleurs une surface supérieures à 1800 m2 (Les Abattoirs, 3000 m2 et le Palais de Tokyo, plus grand centre d'art d'Europe avec 22 000 m2).

Multiplicité des statuts juridiques

La création et le développement des centres d'art au cours des quarante dernières années ne se fit pas de manière concertée et tracer une carte de France des centres d'art permet d'obtenir une image très hétérogène : variés par leur programmation ou leur tailles, ils le sont également au niveau de leurs statuts juridiques.

Ainsi, la plupart des centres existent sous le statut d'association selon la **>loi de 1901**, et sont, à ce titre, des institutions de droit privé. Toutefois, certains centres d'art bénéficient d'une reconnaissance publique au travers d'aides financières du Ministère de la Culture et Communication : à l'heure actuelle, un peu moins de 50 centres se voient octroyer des subventions de fonctionnement de la part de l'Etat Français, renouvelables chaque année.

Il est également notable que de nombreux centres d'art sont intégrés au sein de structures plus grandes ou cohabitent avec une autre institution. Citons par exemple le Confort Moderne (Poitiers) qui partage ses locaux avec une SMAC (Salle de Musique Actuelle),ou encore la Villa Arson (Nice) et le Magasin (Grenoble), qui sont tous deux associés à des lieux de formation.

Le Plateau (Paris) ou l'Institut d'art Contemporain (Villeurbanne) constituent, quant à eux, les deux seuls exemples de centre d'art qui sont également des FRAC. Ils possèdent donc des fonctions doubles : en tant que centre d'art, ils aident les artistes à produire des œuvres et à créer des expositions temporaires ; en tant que FRAC, ils achètent des œuvres pour constituer une collection qu'ils sont tenus de mettre en valeur dans leur propre programmation.

>association loi de 1901 : En droit français des associations, il s'agit d'une association à but non lucratif relevant de la loi du 1er juillet 1901. Il existe actuellement en France plus d'un million d'associations déclarées, comptant au total près de 15,9 millions de membres et 1,6 millions de salariés.

La Villa Arson à NIce.

Le Magasin à Grenoble

Le Palais de Tokyo

« Il y a dix ans, en mars 2002, Nicolas Bourriaud et Jérôme Sans ouvraient, dans l'aile ouest du Palais de Tokyo, le Site de création contemporaine, dont la Ministre de la Culture et de la Communication, Catherine Trautmann, avait été à l'initiative. Placé sous la présidence du grand critique d'art Pierre Restany, ce lieu venait combler un vide, en offrant au coeur de Paris un lieu d'exception pour les artistes émergents. Symbolisée par une modeste caravane qui abritait la billetterie, logée dans une architecture économe imaginée par Lacaton et Vassal - depuis récompensés par de nombreux prix - dotée d'un budget de fonctionnement restreint, mais animée par une équipe brillante et engagée, l'association loi 1901, vite connue sous le seul nom de Palais de Tokyo, s'est imposée rapidement comme une référence dans le monde de l'art, en France et internationalement.

En 2006, Marc-Olivier Wahler, avec Maurice Lévy, puis Pierre Cornette de Saint Cyr, a consolidé la réputation du Site de création contemporaine en proposant des expositions ambitieuses, en multipliant les partenariats avec d'autres institutions françaises, telles que le Château de Fontainebleau, le Musée du Quai Branly, le Musée d'Art moderne de la Ville de Paris/ARC et la Cité de l'Architecture, réunis sur la Colline des Musées, en développant des antennes éphémères du Palais de Tokyo à l'étranger, et en nouant des partenariats innovants avec des entreprises.

C'est d'abord le succès de ce lieu original, hybride et léger, qui a permis d'envisager et de mettre en oeuvre son extension sur près de 14.000 m2 carrés d'espaces supplémentaires. Cela supposait une évolution de sa structure juridique et de son budget. Mais ce succès n'aurait pas été possible sans la politique ambitieuse de ce ministère pour les arts plastiques, menée dans la durée, sans cette volonté affirmée de donner encore davantage de place aux artistes de la scène française. Le succès du Palais de Tokyo est celui de l'ensemble des lieux d'art contemporain de France. C'est pourquoi, suivant en cela les préconisations de Catherine Grenier et du rapport d'Olivier Kaeppelin, Délégué aux arts plastiques, commandé par Christine Albanel en 2009, le Palais de Tokyo reçoit aujourd'hui la mission d'accompagner aussi les artistes plus confirmés.

Lieu pour l'art et pour les artistes, le Palais de Tokyo témoigne du fait que l'État sait encore être imaginatif et convaincant. Rénové et agrandi, il sera plus que jamais la maison de tous ceux qui concourent à la vitalité de la scène française. Il agira avec l'ensemble du réseau des lieux d'art de notre pays. Enfin, il sera le passeur de nos artistes sur la scène internationale. Il devra pour cela trouver un équilibre savant entre jeunes artistes et artistes confirmés, créateurs français et créateurs internationaux, commissaires et critiques, institutions en France et à l'étranger. Je ne doute pas que Jean de Loisy, commissaire d'exposition internationalement reconnu, qui a d'ores et déjà conçu un programme artistique remarquable, réussira dans cette mission qui lui a été confiée. C'est à lui désormais d'écrire une page nouvelle de l'histoire de ce lieu. »

Éditorial du Ministre de la Culture et de la Communication, Frédéric Mitterrand,
dans le dossier de presse de réouverture du Palais de Tokyo, avril 2012.

Rappel historique

24 mai 1937 : Inauguration du Palais des musées d'art moderne

1938-1940 : Transfert des collections du Musée du Luxembourg et du Jeu de Paume au Palais de Tokyo

1939 : Evacuation d'une partie des oeuvres en province devant la menace de réquisition par les Nazis

9 juin 1947 : Inauguration du Musée National d'Art Moderne

Septembre 1976 : Fermeture du Musée National d'Art Moderne et déménagement des collections au Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou

8 mars 1978 : Ouverture du Musée d'Art et d'Essais (jusqu'en 1985)

17 février 1986 : Annonce de la création du Palais de l'Image qui rassemblera la Cinémathèque Française, l'Institut National de Formation aux Métiers de l'Image et du Son et le Centre National de la Photographie

18 novembre 1986 : Inauguration au Palais de Tokyo de la Fémis, École Nationale Supérieure des métiers de l'image et du son

16 mars 1988 : Inauguration des nouvelles salles de la Cinémathèque Française. La Fémis, la Cinémathèque Française, le Centre national de la Photographie et la Mission du Patrimoine Photographique sont officiellement réunis au Palais de Tokyo.

Novembre 1988 : Installation de l'Institut des Hautes Etudes en Arts Plastiques

Mars 1990 : Départ de l'Institut des Hautes Etudes en Arts Plastiques

Décembre 1990-Février 1991 : Déménagement des collections du Fond National d'Art Contemporain à la Défense

29 juin 1993 : Départ du Centre National de la Photographie

1995 : Déménagement de la Fémis

Juin 1998 : Arrêt du chantier du Palais du Cinéma

1999-2002 : Ouverture du Palais de Tokyo, site de création contemporaine au statut d'association loi de 1901

2002-2011 : 979 artistes / 307 expositions / 2 217 000 visiteurs

2012 : Réouverture du Palais de Tokyo, après dix mois de travaux et trois mois de fermeture au public, avec le statut de SASU.

L'organigramme

Président

Directrice générale

Assistante de direction

DIRECTION TECHNIQUE
1 directeur

SÉCURITE-INCENDIE
1 responsable
1 adjoint au responsable
7 chefs de poste SSIAP 2

BÂTIMENT
1 régisseur
1 électricien
1 technicien de maintenance
2 agents logistique

RÉGIE ÉVÉNEMENTIELLE
1 régisseur
1 régisseur-adjoint

RÉSEAU INFORMATIQUE
1 administrateur
systèmes et réseaux

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DE LA PRODUCTION
1 directrice

Administration :
1 assistante de direction en charge de l'accueil
1 comptable
1 assistant-comptable
1 régisseur des recettes
1 responsable des affaires juridiques
1 chargée des ressources humaines
1 assistant RH
1 responsable des affaires administratives et financières
1 chargée de la gestion budgétaire

Production :

Régie expositions :
1 responsable
2 régisseurs des expositions
2 régisseurs audiovisuels

Coordination de production et régie des oeuvres :
1 responsable
4 chargées de production
1 régisseur des oeuvres

DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ARTISTIQUE

5 curateurs
dont 1 coordinatrice de l'équipe curatoriale

MANIFESTATIONS CULTURELLES
1 responsable
1 responsable de projets
1 chargée de mission
1 chargé de production technique

ÉDITIONS
1 responsable
1 éditeur

LE PAVILLON
1 directeur
1 responsable pédagogique
1 chargée de production et de coordination

DIRECTION DE LA COMMUNICATION
1 directeur

COMMUNICATION
1 responsable
1 chargée du multimédia
1 chargée de communication

STUDIO GRAPHIQUE
1 responsable
1 graphiste

DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES
1 directrice

PARTENARIAT
1 responsable

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
1 responsable

PRIVATISATIONS
1 responsable
1 chargée des privatisations

DIRECTION DES PUBLICS
1 directeur

MÉDIATION CULTURELLE
1 responsable
2 chargées de projet
1 enseignante/chargée de projet
9 médiateurs culturels

DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS
1 responsable
1 chargée de l'accueil et de la billetterie
1 chargée des réservations et des relations avec les visiteurs

1 chargé des contenus audiovisuels

LES PRESTATAIRES : L'association du Palais de Tokyo «site de création contemporaine» a, jusqu'en 2012, externalisé les prestations de service suivantes : nettoyage, sécurité incendie, surveillance et contrôle des accès des locaux. Dans le cadre de la réouverture du Palais de Tokyo et la mise en place de la société par actions simplifiée unipersonnelle, ont été ajoutées les prestations suivantes : Accueil et Billetterie et Sécurité-incendie SSIAP 1 (le niveau SSIAP 2 restant assuré par les équipes internes qui ont été formées à cet effet). A cet égard, depuis la création de la nouvelle structure juridique, le Palais de Tokyo est désormais soumis aux dispositions de l'ordonnance n° 2005- 649 de 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privés non soumises au Code des Marchés Publics.

La direction de la programmation artistique

Missions / expertise :

Expositions :

- Conception d'une politique culturelle dynamique placée sous la présidence de Jean de Loisy.

- Élaboration et mise en oeuvre du programme saisonnier d'expositions et des manifestations culturelles.

- Accompagnement des artistes invités dans le processus de conception et de réalisation de leur projet (oeuvre(s) et/ou exposition) en imaginant des solutions artistiques et/ou techniques.

- Rédaction de textes critiques (magazines, guides) et des outils de communication destinés au public (cartels, dépliants)

- Prospection constante au sein de la création actuelle.

Events & Alertes :

- Conception et mise en oeuvre d'une programmation réactive et dynamique d'événements culturels.

Editions :

- Définition des projets d'édition (magazines, guides) accompagnant la programmation.

- Développement des actions de promotion et de diffusion des produits éditoriaux.

Les expositions sont conçues en deux à trois saisons annuelles et distribuées sur quatre étages. Grandes monographies, expositions thématiques, cartes blanches aux artistes et à des **>commissaires** extérieurs, jeunes créateurs ou approfondissement de la connaissance d'artistes confirmés, ouverture vers tous les territoires de la création, mode, design, science, permettent la découverte et le soutien à la scène française confrontée au contexte de l'art international.

Les Modules (Fondation Pierre Bergé - Yves Saint Laurent) sont accessibles gratuitement. Petites et grandes salles, corridors, recoins secrets sont le théâtre d'expositions de petit format de jeunes artistes, d'interventions et d'expériences audacieuses. Ce programme d'activité, crée cette atmosphère d'étonnement qui permet au public de partager la recherche continuelle des équipes du Palais de Tokyo en quête de nouveaux talents, soit plus de 25 interventions d'artistes « émergents » chaque année.

Les interventions d'artistes sur le bâtiment investissent les fenêtres, grands escaliers, murs principaux, agora, coupoles, grands couloirs ou encore la signalétique, et rendent visibles dès l'extérieur du bâtiment, l'activité et la présence des artistes. Ces commandes sont renouvelées tous les 12 à 18 mois. Elles font l'objet de consultations des divers groupes entourant le Palais (Association des Amis, membres du Tokyo Art Club, etc.) et participant au soutien financier de la programmation artistique du centre d'art.

>commissaire : Ou commissaire *d'exposition*, désigne la personne en charge de la programmation d'une exposition : choix du ou des artistes invités et accompagnement de ces derniers au cours de la conception du projet, élaboration du contenu intellectuel et scientifique. Dans le domaine de l'art contemporain, on parle souvent de *curateur*, terme dérivé de l'anglais *curator* suggérant l'idée de *prendre soin de* quelque chose ou de quelqu'un, de l'accompagner.

Les Events du Palais proposent une programmation riche en performances, concerts, conférences, projections qui animent la vie du Palais de Tokyo selon des modalités d'accès diverses. Des cycles réguliers mais aussi des événements impromptus font du centre d'art un lieu vivant où il y a toujours quelque chose à découvrir.

© Aurélien Mole

Vue de l'installation Toiletpaper, 2013, exemple d'intervention d'artiste sur le bâtiment.

Les Alertes sont des invitations faites à des artistes et commissaires d'exposition à investir un espace du Palais de tokyo et à réagir au fil brûlant de l'actualité, qu'elle soit politique, économique ou émotionnelle.

Le Fashion Program explore quant à lui des expériences inédites dans le domaine de la mode. Conçu par des commissaires extérieurs prestigieux comme Olivier Saillard ou Judith Clark, ce programme permet de collaborer avec des créateurs ou des marques privilégiées autour de la réinvention des codes de présentation de la couture. Il permet aussi de mettre en évidence des moments de l'histoire de la mode qui ont à la fois permis l'émergence de talents nouveaux et eu un impact durable sur la société.

Le Guide du Palais de Tokyo offre un panorama complet et détaillé de tout ce qui est proposé au Palais de Tokyo à l'échelle de la saison en cours : plan, textes sur les expositions, notices d'oeuvres, programmation culturelle, etc. Il est un outil d'approfondissement qui complète les documents gratuits de médiation. Le guide est vendu à un prix modique.

Palais, le magazine du Palais de Tokyo, offre un regard critique et enrichi sur les expositions de la saison. Donnant une large place à la parole des artistes, il est nourri de textes de critiques d'art ou de philosophes, écrivains, etc. ainsi que d'une iconographie dense et diversifiée.

Le Pavillon Neuflize OBC, laboratoire de recherche et de création du Palais de Tokyo accueille chaque année cinq ou six jeunes artistes internationaux pour une résidence de 8 mois, de novembre à juin. Parmi ces artistes, certains sont sélectionnés dans le cadre de la prospection internationale menée par le Palais de Tokyo dans différentes régions émergentes du monde. Le programme est composé en deux temps. Le premier est un temps de voyage à l'étranger, de réflexion d'échanges et de découvertes. C'est un temps de travail en commun qui confronte les artistes à différentes logiques de production et diverses réalités de l'art dans le monde. Le deuxième temps du programme est consacré à une production individuelle.

Le Palais Secret est constitué d'espaces en marge des galeries d'exposition du Palais de Tokyo, à la fois dedans et dehors, des secteurs inexploités entre la rue et l'institution sont devenus le lieu d'une programmation initiée par Lek, Sowat et Hugo Vitrani, qui mêle *street art* et *graffiti*. L'architecture minimaliste de ces espaces marqués par le temps rappelle les lieux précaires et périphériques empruntés par les graffeurs : les friches industrielles, les dépôts de trains. Ce terrain vague expériemental à découvrir dans le cadre des visites «Palais Secret» présente un *work in progress* réunissant de nombreux artistes, de générations et de démarches différentes, exploitant toutes les contraintes de l'environnement.

« Je me passionne pour des artistes dont on ne parlera plus dans 20 ans, et encore moins dans 150 ans mais dont on reparlera à nouveau dans 250 ans ! »

Julien Fronsacq, 38 ans, curateur

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie ?

J'ai suivi les cours de l'Ecole du Louvre, une école publique qui propose, en trois ans, un enseignement d'Histoire de l'Art, de l'Antiquité à nos jours. Dès la première année, on choisit une spécialisation qui, pour ma part, était évidemment l'art contemporain. L'enseignement, et c'est important de le préciser, y est prodigué par des professionnels de musées - une Histoire de l'Art de l'objet concret donc. Après cela, j'ai obtenu une Maîtrise en Histoire de l'art à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Quels postes avez-vous occupés avant de travailler au Palais de Tokyo ?

De 1998 à 2002, j'ai travaillé à Glassbox, un centre d'art indépendant, fondé par des artistes et autofinancé. Puis j'ai travaillé à la galerie Jean Brolly dans le Marais à Paris. En plus de cela, dès 1998, j'ai commencé à enseigner l'Histoire de l'Art à l'Ecole du Louvre pour les étudiants spécialistes de la photographie. À partir de 2004, j'ai géré seul un petit centre d'art : l'espace Forde à Genève. J'y assurais toutes les fonctions.
Après cela, j'ai enseigné pendant un an dans différentes écoles d'art à Mulhouse, Nancy et Saint-Etienne. J'enseigne d'ailleurs toujours, et ce depuis dix ans à l'école d'art de Lausanne. Je suis entré au Palais de Tokyo, le 15 décembre 2007.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo et quelles en sont les missions ?

J'ai pour mission de m'intéresser à l'art contemporain, de découvrir des artistes, de chercher, de nourrir des relations particulières avec les artistes et d'imaginer les façons inédites d'exposer leur travail et leurs préoccupations.

Quelles sont les spécificités de votre métier au Palais de Tokyo ?

Je ne suis pas conservateur de musée puisque je ne suis pas en charge d'une collection spécifique. Je travaille à constituer, en quelque sorte, une collection future de l'art. Donc c'est une question de temps. Je suis projeté dans l'avenir, dans la prospective, dans la recherche. Je me passionne pour des artistes dont on ne parlera plus dans vingt ans, et encore moins dans cent cinquante ans mais dont on reparlera à nouveau dans deux cent cinquante ans. J'ai pour mission d'inventer la meilleure manière d'inviter des artistes au Palais de Tokyo en définissant l'endroit, la taille de l'endroit, la date de l'invitation, le budget et les solutions techniques pour mettre en œuvre ces projets artistiques.

Avec quels autres services êtes-vous amené à collaborer au quotidien ?

Mes interlocuteurs sont, en premier lieu, les personnes chargées de la production administrative et technique des expositions. Je suis l'intermédiaire entre l'artiste, l'administration, les chargés de production et la régie d'exposition. Je dois travailler avec tous les services, notamment ceux de la Direction de la communication.
Très concrètement, il s'agit d'être au plus près des exigences des artistes qui vont, très souvent, dans une direction très différente de celle de mes collaborateurs et collègues du Palais de Tokyo. Il faut donc tenter de rendre heureux le rapport de force en arbitrant les différents points de vue et en essayant de définir une façon de voir commune.
Dans la philosophie du Palais de Tokyo, les curateurs représentent les artistes auprès de chacun des services et sont les interlocuteurs de tous les collègues. Ils contactent les artistes et formulent avec eux, de la meilleure manière, les contenus adressés au public ou à la presse. Le curateur est un tuteur, le petit bâtonnet de bambou qui aide la plante à pousser droit !

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

Je dirais Charlotte Posenenske [du 19 février au 23 mai 2010]. Elle a débuté dans les années 1960 et a décidé d'interrompre sa carrière artistique en 1968. Le Palais de Tokyo, centre d'art contemporain, a été créé en 2002. Je me suis donc affranchi de mes missions pour faire quelque chose que le Palais de Tokyo n'avait pas habituellement pour mission, c'est-à-dire, une rétrospective de l'œuvre de Charlotte Posenenske.

Si tant est qu'effectivement, le Palais de Tokyo a conçu cette exposition comme aucun musée ne l'aurait conçue, en révélant, paradoxalement, ce que l'institution ne pouvait pas révéler de l'œuvre. Charlotte Posenenske a rapidement conçu des méthodes pour que des « preneurs en charge » puissent réaliser ses oeuvres, librement, selon ses instructions, dans l'espace public. Elle a progressivement franchi les murs de l'institution pour intervenir dans l'espace public. Cette audace était au cœur de l'œuvre de Charlotte Posenenske qui dépassait, de fait, les qualités de lieu d'exposition du Palais de Tokyo. Il a donc fallu révéler cette faillite de l'institution à présenter l'ampleur de l'oeuvre.

Quelles qualités sont requises pour faire votre métier ?

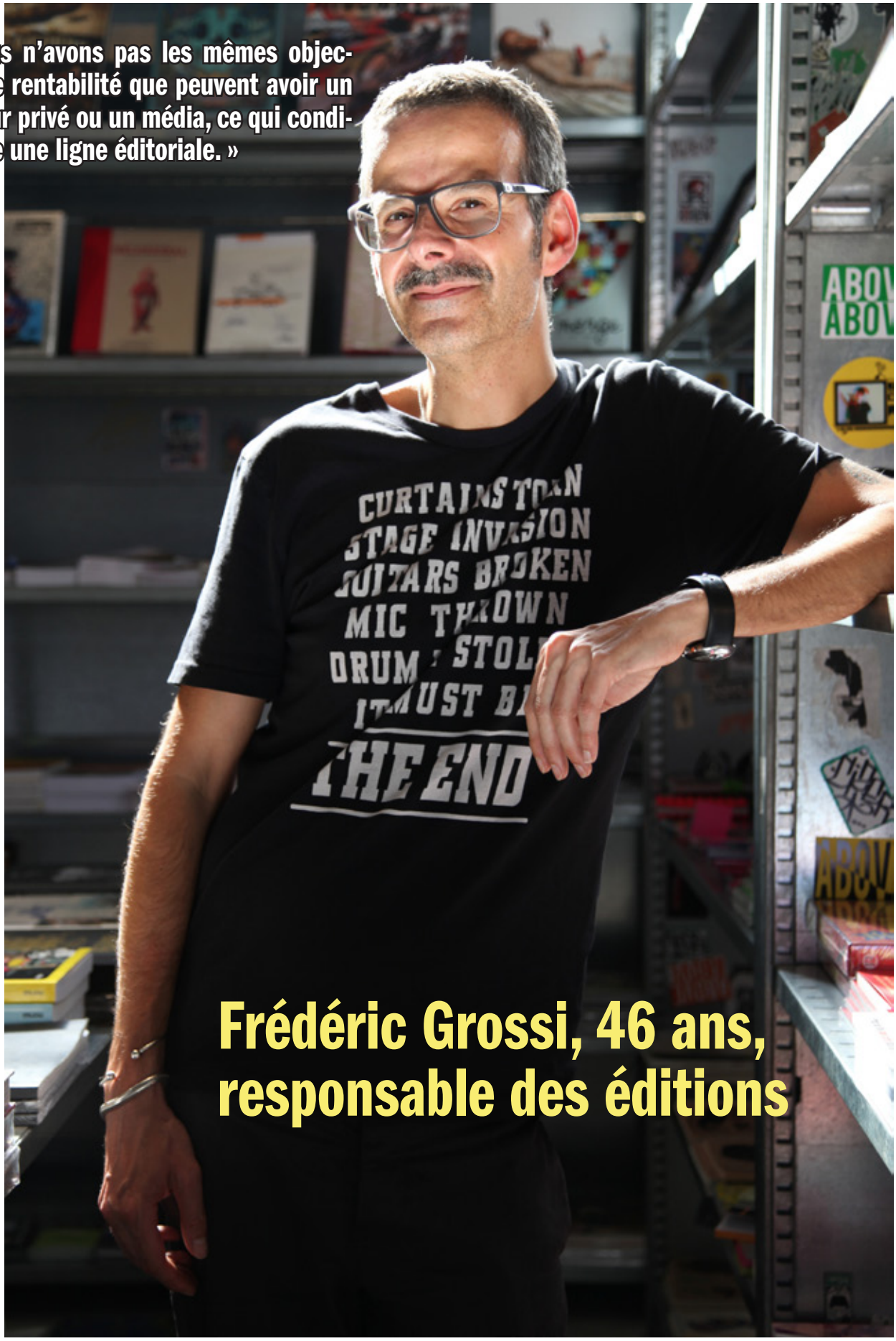
Le curateur doit avoir un grand sens de l'écoute et une grande imagination pour ré-inventer chacune des étapes de l'exposition.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Souffleur de verre, parce que mes parents m'avaient emmené à Murano quand j'avais sept ou huit ans. Avant cela, je voulais être danseur – de cinq à treize ans, j'ai étudié la danse classique. Le curateur a en commun avec ces métiers, celui de pratiquer l'interprétation et d'éviter le choc thermique.

Vue de l’exposition rétrospective de Charlotte Posenenske, *RÉTROSPECTIVE*, saison « Pergola », 2010.

« Nous n'avons pas les mêmes objectifs de rentabilité que peuvent avoir un éditeur privé ou un média, ce qui conditionne une ligne éditoriale. »



Frédéric Grossi, 46 ans, responsable des éditions

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie ?

J'ai fait une classe préparatoire puis suivi une formation à l'ESSEC [École supérieure des sciences économiques et commerciales]. Ayant appris le japonais au cours de mes études, j'ai pu rejoindre les services économique et culturel de l'Ambassade de France à Tokyo, dans le cadre de mon service national obligatoire. J'y ai passé un peu moins de deux années. J'ai ensuite eu une première activité professionnelle pendant une dizaine d'années. Pendant cette période, j'ai suivi en auditeur libre des cours d'Histoire de l'Art et sur les arts et civilisations asiatiques. Au début des années 2000, j'ai suivi une nouvelle formation et j'ai obtenu un DESS de management culturel [équivalent de l'actuel Master 2] à l'Université de Paris-Dauphine. J'ai effectué un stage au Palais de Tokyo au moment de son ouverture et j'ai été recruté peu de temps après. Quand j'ai décidé de reprendre mes études, avec pour objectif de travailler dans le secteur culturel et plus particulièrement dans le milieu de l'art contemporain, je me suis rendu compte que ça n'allait pas être si simple de justifier cette reconversion. C'est ce que le DESS me permettait, notamment grâce à un système plus classique de stages à effectuer dans un secteur défini. Quand je me suis mis à la recherche d'un stage, le Palais de Tokyo venait tout juste d'ouvrir et m'apparaissait comme le lieu le plus excitant pour le réaliser.

Quels postes avez-vous occupés avant de travailler au Palais de Tokyo ?

Avant ma reconversion, j'ai travaillé une dizaine d'années dans une agence de presse, l'agence Reuters (l'équivalent anglo-saxon de l'Agence France-Presse). J'ai eu divers postes au sein de cette société, pendant quelques années en France, puis à son siège social à Londres.

Le stage que j'ai effectué au Palais de Tokyo était un stage en communication ; ce n'était pas ce qui m'intéressait le plus. Quand j'ai pris cette décision de reconversion, c'était certes pour changer de secteur d'activité, mais aussi avec la volonté de travailler sur les contenus culturels et artistiques, plutôt que d'occuper un poste en lien avec ma formation d'origine. En 2004, il y a eu cette opportunité de travailler au service des éditions qui m'intéressait tout particulièrement.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo ?

Je suis le responsable des éditions du Palais de Tokyo. Mon service a pour mission de produire les publications en lien avec la programmation des expositions du Palais de Tokyo. Il s'agit aujourd'hui d'un magazine et de guides des expositions. Par le passé, nous avons publié également des livres et des catalogues d'exposition. Nous sommes deux salariés au sein du service des éditions dont les principales missions sont de trois types : la conception, la réalisation et la diffusion des publications.
La conception vise à concevoir ces publications avec l'ensemble de leurs contenus, la réalisation, à faire en sorte que ces publications existent, et la diffusion à en assurer la commercialisation et faire en sorte qu'elles soient mises à disposition du plus grand nombre de personnes possible.

Quelles-sont les spécificités de votre poste au Palais de Tokyo ?

Le Palais étant une institution culturelle avec une mission de service public, nous n'avons pas les mêmes objectifs de rentabilité que peuvent avoir un éditeur privé ou un média. C'est important parce que cela peut conditionner les choix de contenus ou une ligne éditoriale.
Par ailleurs, la taille du service des éditions étant modeste, nous sommes amenés à avoir une multiplicité de fonctions qui seraient totalement sectorisées dans une maison d'édition plus importante.

Avec quel(s) autre(s) service(s) êtes-vous amené à collaborer au quotidien ?

Nous travaillons de manière très étroite avec les curateurs du Palais de Tokyo pour définir les contenus éditoriaux. Nous faisons partie de la même direction, la Direction de la programmation artistique, sous la responsabilité hiérarchique du Président du Palais de Tokyo, qui est également le directeur de la publication du magazine publié par le Palais de Tokyo. Ensemble, avec les curateurs, nous menons une réflexion commune sur la manière dont nous choisissions de traiter les différentes expositions au sein du magazine.
Nous travaillons avec plusieurs autres services : par exemple, comme nous produisons également des guides d'expositions, nous sommes amenés à travailler avec la Direction des publics.
Nous travaillons bien sûr avec les artistes et les commissaires d'exposition invités qui interviennent dans le cadre de la programmation du Palais de Tokyo.

Nous faisons aussi appel à plusieurs personnes extérieures au Palais de Tokyo pour réaliser les publications : des auteurs qui produisent des textes ou réalisent des interviews, des photographes, des traducteurs (le magazine est bilingue français-anglais et les auteurs sont parfois étrangers), des correcteur pour la relecture des textes et les corrections grammaticales et orthographiques. Nous travaillons également avec plusieurs structures (galeries, musées, banques de données spécialisées, etc.) pour trouver des images que l'on souhaiterait utiliser afin d'illustrer certains articles. Nous collaborons de manière étroite avec des graphistes qui mettent en page les textes et les images. Ils transposent dans la maquette du magazine ce que l'on imagine et assurent la cohérence de la ligne graphique. Évidemment, nous travaillons avec un imprimeur et avec un photograveur qui traite les nombreuses images pour les uniformiser, les optimiser et faire en sorte qu'elles soient bien imprimées.
Enfin, pour la diffusion, ce sont des entreprises qui veillent à ce que les publications soient présentes dans des librairies, des kiosques de presse et des boutiques, en France et à l'étranger. Elles gèrent les relations avec ces points de vente, assurent la promotion des éditions, prennent les commandes, font les envois et gèrent la facturation.

Quelles qualités devez-vous avoir pour faire votre métier ?

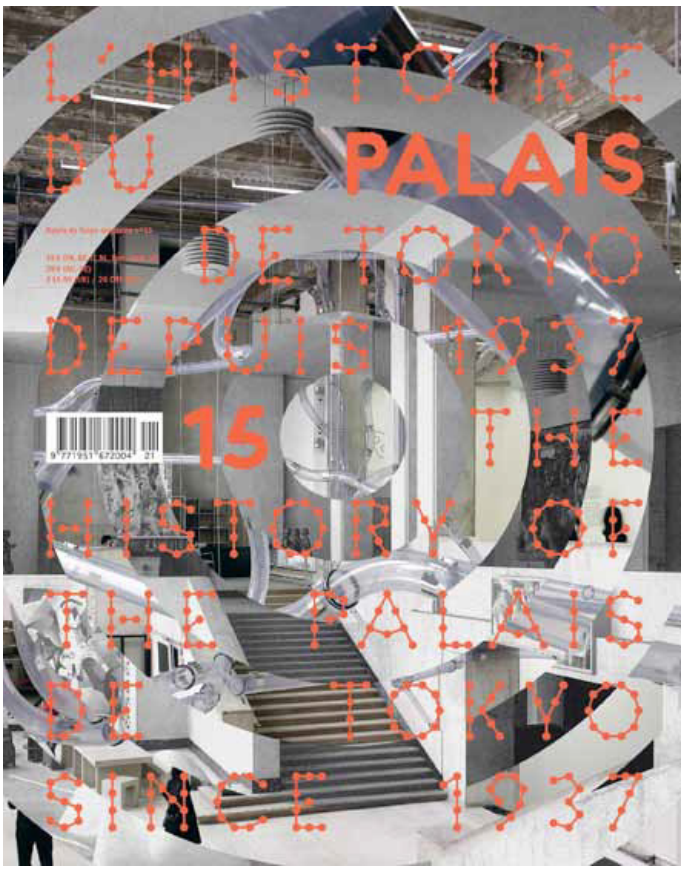
Il faut avoir une curiosité certaine, une capacité d'imagination, et bien sûr être à l'aise à l'écrit avec le français et l'anglais. Et être suffisament organisé pour coordonner le travail des différents intervenants.

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

Chaque projet est différent mais il est vrai que certains peuvent être plus intéressants que d'autres. Les projets sur lesquels je travaille sur une plus longue durée me marquent souvent plus. La monographie consacrée à Robert Malaval publiée en 2006 a nécessité près deux années de travail. C'était assez émouvant parce que les archives de l'artiste n'avaient pas été rouvertes depuis son suicide [en 1980]. Le numéro spécial du magazine sur l'histoire du Palais de Tokyo depuis 1937, publié en 2012, a aussi pris beaucoup de temps et a nécessité une forte implication. De tels projets prennent plus de place dans une vie professionnelle, tout simplement. Monter un magazine a été pour moi une chose importante également parce qu'il s'agissait d'une logique différente et qu'il fallait mettre en place une ligne éditoriale (le premier numéro a été réalisée en 2006). En 2012, nous avons travaillé sur une nouvelle formule pour le magazine et cela a aussi été intéressant.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Quand j'étais enfant, l'idée d'exercer une activité professionnelle ne m'a jamais fait rêver. J'avais plus des rêves de voyage, d'étranger. Après avoir passé mon baccalauréat, je n'avais aucune idée du métier que je voulais faire…



Magazine PALAIS n°15, consacré à l'histoire du Palais de Tokyo depuis 1937.

La direction de la production

Missions / expertise :

Régie des oeuvres, régie des expositions et suivi de production des expositions :

- Conseiller la direction de la programmation sur l'adéquation des projets avec les conditions objectives de mise en oeuvre.

- Réaliser des études prévisionnelles et diagnostiquer les ressources nécessaires à la mise en oeuvre de la programmation : équipes, calendrier, budget, prestations, etc.

- Evaluer, négocier et suivre les budgets de réalisation et de fonctionnement des projets artistiques.

- Etablir l'ensemble des documents juridiques et contractuels avec les intervenants extérieurs : commissaires extérieurs (contrats de co-production), artistes (commandes/production), galeried (co-production), ayant-droits (diffusions de films), scénographes, etc.

- Identifier les besoins techniques spécifiques aux projets : location de matériel audiovisuel plus ou moins sophistiqué, construction scénographique, etc.

- Planifier les différentes étapes de production des oeuvres et/ou des expositions et garantir le respect des calendriers en coordonnant l'intervention des partenaires internes et externes.

- Suivre les questions liées au prêt, à l'acheminement et à l'assurance des oeuvres.

- Coordonner la maintenance, l'exploitation quotidienne et le gardiennage des expositions.

- Assurer une veille sur l'évolution des pratiques et des techniques liées à la réalisation et à l'exploitation des projets artistiques et culturels.

Extrait d'un constat d'oeuvre:

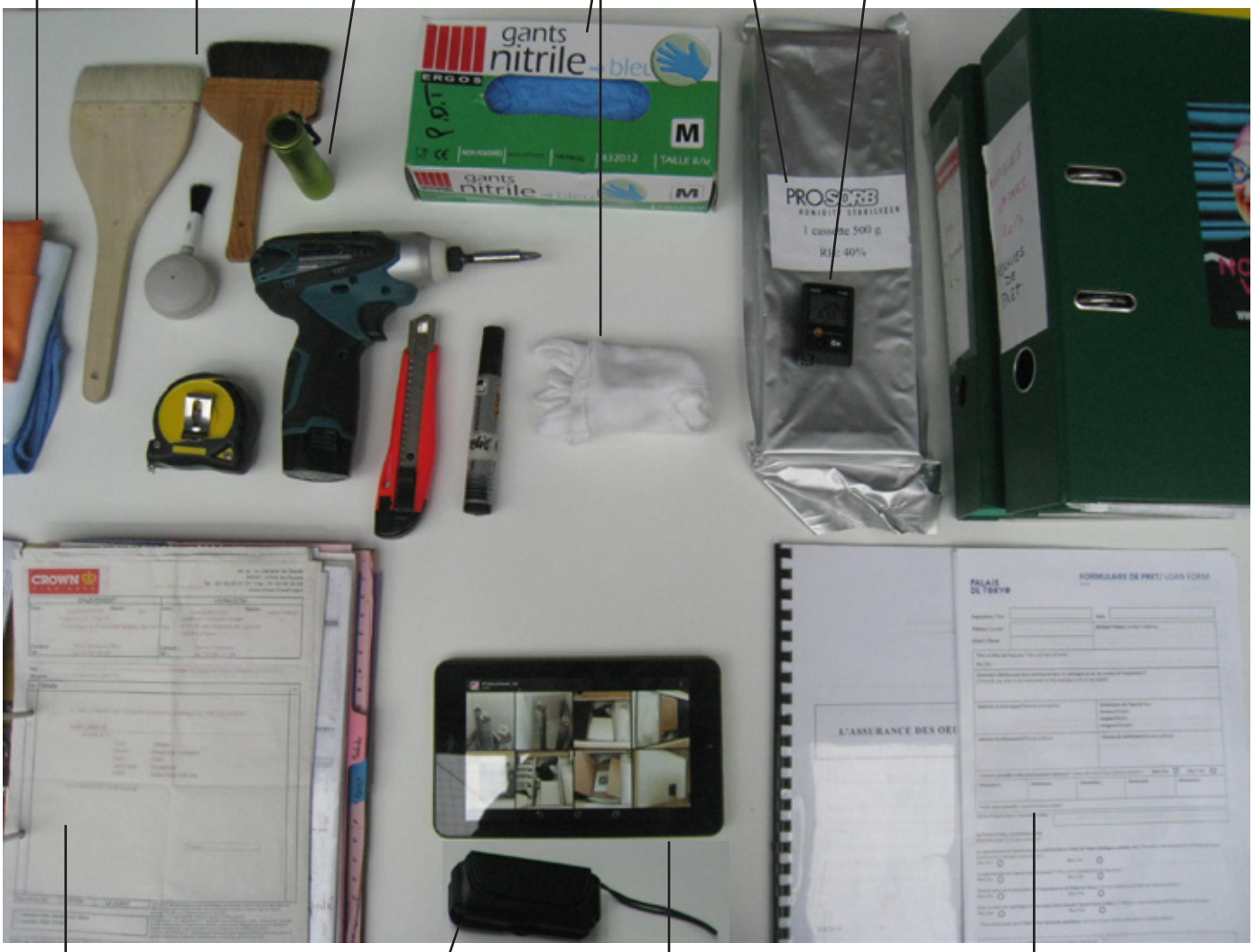
Types : peinture () oeuvre graphique () sculpture () photographie () installation () autre ()

Couche picturale : bonne adhérence () soulèvements ponctuels () soulèvements généralisés () poussière () crasse () taches () chiures de mouche () traces de dorure () lacunes () rayures () craquelures () usure () cloques () pulvérulence () moisissures () repeints () matités () vernis jauni ou inégal () taches d'humidité () chanci ()

Support : traces () poussière () fissures () taches () lacunes () rayures () craquelures () usures () moisissures() traces de doigts () enfoncement () déchirures () trous () gondolements () salissures () frottements () plis () brillances () matités () décolorations () déformations () gauchissement () fentes () perte d'éléments d'assemblage () joints ouverts () trous d'envol () insectes actives () insectes inactives () rentoilé () mauvaise tension () marque de châssis () taches d'humidité () traces d'oxydation ()

Cadre : sous verre () sous plexi () angles disjoints () fissures () manques () lacunes () rayures () craquelures () usures () moisissures ()

La boîte à outils du chargé de production :



Cécile Allouis, 41 ans, responsable de la coordination de la production

« Il faut savoir pourquoi on est là et pourquoi on a choisi cette voie. »

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie ?

J'ai tout d'abord obtenu un diplôme d'études universitaires générales (DEUG) de langues étrangères appliquées (LEA) anglais-allemand. J'ai passé six mois en Allemagne, puis j'ai suivi les cours de l'Ecole du Louvre, 1er et 2ème cycles, avec la spécialité Art contemporain. Puis j'ai obtenu le concours de guide-conférencière.

Quels postes avez-vous occupés avant de travailler au Palais de Tokyo ?

À la fin de mes études à l'Ecole du Louvre, j'ai fait un stage pendant un an au Centre Pompidou auprès de Bernard Blistène et de Sophie Duplaix qui s'occupait alors de deux expositions itinérantes. Je l'ai ainsi assisté sur le montage d'une exposition qui avait eu lieu au MAMAC de Nice, sur les collections Pop Art et Nouveaux Réalistes. Sur ce montage, j'ai découvert toutes les coulisses d'une exposition - les caisses, les constats, l'accrochage – d'un point de vue théorique, mais aussi matériel. Je me souviens, par exemple, d'un important mode d'emploi pour une œuvre de Claes Oldenburg. J'ai toujours aimé aider à la concrétisation d'un projet. Plus tôt, pour cette même conservatrice, j'avais rédigé des notices d'œuvres, mais ce n'était pas ce qui me motivait le plus. J'ai aussi très vite apprécié de collaborer avec de nombreux interlocuteurs.
Puis j'ai travaillé à la galerie Karsten Greve pendant six mois. J'avais des missions d'assistante de galerie: accueil, aide à la rédaction des dossiers de presse, accueil des collectionneurs potentiels, etc. C'est une très belle galerie avec des artistes tels que Louise Bourgeois, mais je n'étais pas très à l'aise avec la notion de marché de l'art. Je suis très attachée à la mission de service public du Palais de Tokyo et à l'idée de collection publique des musées.
Par la suite, on m'a proposé un poste d'assistante aux expositions au Jeu de Paume. Un poste d'assistante à la régie des œuvres était également vacant au même moment, mais j'avais davantage un profil correspondant au poste d'assistante aux expositions. Il n'existait pas, à l'époque, d'études spécialisées dans la régie d'expositions comme les filières qui existent aujourd'hui. Le hasard a finalement fait que j'ai choisi le poste de régie. À l'époque [1996-2000], le Jeu de Paume organisait beaucoup d'itinérances : pour une exposition dans les murs, il devait y en avoir cinq ou six qui circulaient à l'étranger. Le travail était donc particulièrement intéressant parce qu'il s'agissait de faire voyager toutes ces expositions. Il y avait une personne extérieure au service qui trouvait des lieux partenaires et nous étions chargés d'organiser toute la logistique des transports. J'ai été amenée, dans ce cadre-là, à voyager et à faire un travail de convoiement, c'est-à-dire à suivre les œuvres de l'exposition d'un endroit à un autre. J'ai par exemple voyagé dans le cockpit d'un avion de fret, de Francfort à Tokyo. Je suis restée au Jeu de Paume pendant quatre ans. Après cela, j'ai eu envie de changement et je voulais me confronter davantage à l'art contemporain, à des artistes peut-être plus jeunes que ceux qui étaient exposés au Jeu de Paume. J'ai eu mon poste au Palais de Tokyo, à son ouverture en 2002, j'ai donc connu toute son histoire !
Quand je suis arrivée, l'organisation était un peu différente de celle que l'on connaît aujourd'hui. Il y avait un grand pôle « régie » : le régisseur des expositions était aussi régisseur du bâtiment et responsable de la sécurité, mais il pouvait aussi, à l'occasion, être commissaire. Sous sa responsabilité, il y avait deux adjoints, dont moi. Nous étions tellement peu nombreux à l'ouverture que nous étions tous très polyvalents. Les postes et les services étaient beaucoup plus poreux, ouverts. J'ai même fait des ateliers avec les publics ! L'idée à retenir de cette période est celle d'un grand laboratoire pour les expositions et pour l'équipe. Il s'agissait de repenser le centre d'art. Chaque membre de l'équipe avait la possibilité de soumettre un projet qui pouvait être validé par tous les services puis proposé à la programmation : toutes les pistes étaient possibles.
L'organigramme s'est transformé au fil des années. Le premier régisseur des expositions du Palais de Tokyo avait été, auparavant, régisseur du Magasin de Grenoble. Cette fusion des missions était vraiment liée à sa personnalité et à son parcours. Par la suite, mon poste de régisseur des œuvres a été rattaché au service des expositions.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo et quelles en sont les missions ?

Aujourd'hui, je suis responsable de la coordination de la production. Je suis toujours en charge

de la régie des œuvres, ce qui comprend la rédaction des contrats avec les prêteurs, les assurances, les transports, la coordination avec les restaurateurs, avec les artistes pour toutes les questions de maintenance. Je travaille en coordination avec toutes les chargées de production pour faire en sorte que le projet se concrétise de manière administrative. L'équipe de la régie des expositions est, quant à elle, davantage en charge de la concrétisation du projet d'un point de vue technique

Quelles-sont les spécificités de votre poste au Palais de Tokyo ?

En ce qui concerne la régie des œuvres, les spécificités d'un centre d'art sont importantes parce que, dans la conception même des expositions, tout est vraiment différent par rapport à un musée des Beaux-Arts par exemple.

Ce qui distingue le Palais de Tokyo par rapport à un autre centre d'art contemporain, c'est la surface importante des espaces dédiés aux expositions, mais aussi l'interaction avec d'autres événements indépendants de celles-ci, comme les privatisations, les défilés de mode de la Fashion Week… La porosité du bâtiment fait que l'on peut avoir un concert pendant un montage d'exposition. C'est très spécifique au Palais de Tokyo et parfois difficile à coordonner. Le fait que cela se passe sur tant d'étages et sur une telle surface est une contrainte très particulière.
Tout le travail de maintenance « saugrenue » que l'on peut avoir en art contemporain fait que nous sommes régulièrement confrontés à des difficultés a priori ingérables comme donner à manger à des caméléons, trouver des roses pour nourrir des fourmis…

Vue de l'installation *Dump* de Christoph Büchel, 2008.

Avec quels autres services êtes-vous amené à collaborer au quotidien ?

Le fait que la production des expositions soit associée au service de l'administration est très particulier. Dans de nombreux autres lieux, c'est un service à part. Travailler au sein du même service facilite la tâche, mais ce n'est pas si fréquent.
La direction de la programmation artistique est notre partenaire indissociable. Souvent, un curateur et un chargé de production travaillent en binôme sur un même projet d'artiste. Nous travaillons aussi avec la sécurité [direction technique], pour tous les enjeux de conception d'espaces, de sorties de secours pour être sûrs que tout est bien aux normes pour la sécurité du public.
Nous essayons de travailler en amont des projets avec la direction du bâtiment, la direction des publics, les privatisations pour mieux coordonner les périodes de co-activités.

Quelles qualités sont requises pour exercer votre métier ?

Il faut être assez patient parce que, par nature, les projets évoluent – pour des raisons budgétaires, techniques, et parce qu'il y a beaucoup d'interlocuteurs.
Il faut aussi être très réactif, notamment parce que l'on travaille avec des délais très courts. Il faut donc toujours être dans l'anticipation et essayer d'imaginer tout ce qui peut se passer, là où ça va coincer techniquement…
Et puis il faut aussi garder son humour, parce que c'est important !
Il faut savoir pourquoi on est là et pourquoi on a choisi cette voie. Parfois, on est un peu effaré par l'ampleur de la tâche, au vu des délais et des contraintes. Mais les périodes de montage sont toujours des moments extraordinaires, pendant lesquels on fait de belles rencontres… Comme les projets varient tout le temps, on est toujours obligé de remettre en cause tout ce que l'on a appris et tout ce que l'on a fait auparavant, pour essayer de trouver à chaque fois de nouvelles solutions.

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

Le projet de tous les extrêmes qui a fait que, depuis, tout le monde pense que tout est possible, est le projet de Christophe Büchel [mai-aout 2008]. Il s'agissait de construire une montagne d'ordures sous laquelle devait apparaître une ville abandonnée. L'installation a posé de nombreux problèmes de maintenance : il y avait par exemple, dans la dernière salle, des poulets grillés sur des broches. En été, dans cet endroit non frigorifié, les poulets se décomposaient et sentaient très fort. Il fallait donc qu'il y ait une maintenance pour changer les poulets ! L'espace devait paraître abandonné, mais il s'agissait avant tout d'une œuvre d'art qui appartenait à une galerie : il y avait un gros travail d'inventaire à réaliser et, chaque matin, nous devions vérifier si tout était bien en place. C'était une œuvre qui posait des tas de questions et ouvrait de nombreuses pistes de travail.
L'exposition de Michel Blazy, un artiste dont le travail est réalisé avec des produits alimentaires qui finissent par moisir, en termes de régie des oeuvres, était aussi très intéressante. Cela posait de nombreuses questions sur le statut de l'œuvre. Pour produire les oeuvres, nous avions des listes de courses très précises : il fallait trouver une marque de crème dessert pour le chocolat, une autre pour la vanille parce qu'il y en a une qui brille plus que les autres et une purée de telle marque qui moisissait mieux que celle d'une autre marque… Tout cela avec un réel professionnalisme et une réelle minutie.
Puis, il y a eu la Triennale en 2012, qui n'était pas si complexe en termes techniques, mais pour laquelle les délais étaient tellement courts par rapport à la livraison du bâtiment nouvellement réhabilité. Le montage de l'exposition s'est fait en même temps que la fin du chantier.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Vers dix ou douze ans, je dessinais beaucoup et je voulais devenir graphiste.

Fabrice Claval, 39 ans, responsable de la régie des expositions

« Cet univers qui me plait tant aujourd'hui, je ne le connaissais pas du tout il y a encore quinze ans. »

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie et dans quel but ?

Ma formation est plutôt scientifique et technique. J'ai obtenu un baccalauréat F1 en productique et mécanique, ce qui touche à la construction de pièces mécaniques et au dessin industriel notamment. Après cela, j'ai fait une année de classe préparatoire en Math Sup / Math Spé et en sciences et techniques. J'ai ensuite obtenu un BTS Moteur à combustion interne, avec l'envie de concevoir des moteurs de voitures, de motos, etc.

Quelles ont été vos premières expériences professionnelles ? Travailliez-vous déjà dans le champ de l'art contemporain ?

Pas du tout ! Suite à ma formation, j'ai travaillé dans le secteur automobile pendant quelques années, pour Peugeot et pour Renault, où je faisais de la recherche en vue de développer des moteurs. Puis j'ai arrêté pour enseigner la mécanique. J'ai fait ça pendant deux ans, mais j'ai arrêté car je n'étais pas certain d'avoir vraiment trouvé ma voie. Je suis alors retourné en province où j'ai exercé des petits boulots, en attendant de trouver quelque chose qui me plaise vraiment. C'est durant cette période que j'ai rencontré des artistes. J'ai commencé à travailler aux côtés de quatre artistes en tant qu'assistant. Cela m'a motivé à monter ma propre entreprise de production dédiée à l'art contemporain. J'ai beaucoup travaillé pour Fabrice Hyber par exemple. Par ce biais-là, j'ai découvert le Palais de Tokyo et j'y ai été embauché en 2006.

Quel poste occupez-vous aujourd'hui et quelles en sont les missions ?

Je suis à présent responsable de la régie des expositions. Dans ce sens, je coordonne le travail des régisseurs d'exposition du Palais de Tokyo, en collaboration avec les chargées de production, et ensemble, nous trouvons des solutions pour aboutir à la réalisation de ce que veulent les artistes. Ces derniers n'ont pas forcément toujours une vision très claire de ce à quoi ressemblera leur projet final. Nous sommes donc là pour les accompagner.

Au cours de cette phase préparatoire, il y a de nombreux aller-retour entre ce que souhaite l'artiste et les options que nous lui proposons. Tout n'est pas toujours possible et chacun doit faire quelques compromis. Il faut aller au plus près de ce que veut l'artiste, mais avec les moyens que nous avons – que ces moyens soient d'ordre budgétaire, technique ou relatifs à nos délais de réalisation. Il s'agit pour mon équipe et moi-même de préparer les commandes de matériel nécessaire à la production des pièces.
Il m'arrive souvent de dessiner, afin que toute l'équipe ait une vision commune de la scénographie de l'exposition à venir, de ce à quoi ressemblera l'espace dans les grandes lignes. Ces croquis servent également de base pour transmettre une vision du projet au responsable de la sécurité qui doit valider nos intentions. Tous les projets d'artistes doivent être conformes aux normes de sécurité en vigueur au Palais de Tokyo.
Par ailleurs, l'étape préparatoire vise aussi à planifier, dans le détail, le déroulé de la période de montage et notamment à définir le nombre de monteurs nécessaires à la réalisation du projet.
Une fois le montage arrivé, il s'agit pour mes régisseurs et moi-même de gérer les équipes de monteurs et surtout de respecter les plannings en vérifiant constamment que personne ne reste bloqué devant une tâche. Si un problème surgit, il faut être réactif et imaginatif pour trouver rapidement une solution et débloquer la situation. Tout au long de ces étapes, le curateur est très présent et sert généralement d'intermédiaire avec l'artiste.
Ce qui est spécifique à un centre d'art comme le Palais de Tokyo, c'est que nous produisons souvent de nouvelles œuvres. Nous ne montrons pas seulement des œuvres déjà existantes.

Avec quels autres services êtes-vous amené à collaborer ?

Comme évoqué plus haut, la collaboration avec le curateur et le reste de la direction de la production est essentielle, de même qu'un lien constant avec la direction technique. Le nombre d'issues de secours d'une salle, de même que sa capacité d'accueil ou encore l'emplacement des agents de sécurité sont des enjeux décisifs au cours de l'élaboration du projet d'exposition. Le régisseur bâtiment doit également être informé de nos projets et valider leur faisabilité. Par ailleurs, certains de nos fournisseurs peuvent devenir de futurs partenaires, et dans ce sens, une relation avec le service du mécénat peut se mettre en place. Nous sommes aussi amenés, ponctuellement, à faire des choses pour la direction des publics. Tous les services et différents corps de métier sont liés finalement.
Alors que je supervise une équipe de quatre personnes fixes en temps normal, durant les périodes de montage, le nombre de monteurs peut aller jusqu'à quarante : il faut organiser le travail et répartir les missions de ces intervenants extérieurs.

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

Le projet qui reste gravé dans la mémoire de tous ceux qui y ont participé est celui de Büchel ! Il s'agissait pour moi d'un des premiers gros projets sur lequel j'ai été amené à travailler, c'est aussi l'une des raisons pour lesquelles j'ai été si marqué. L'installation de Büchel était énorme, mais toute la saison « Superdome » à laquelle elle était associée avait ce caractère monumental. A propos du projet de Büchel, je crois que j'ai été autant marqué par l'œuvre que par la personnalité atypique de l'artiste lui-même. Le montage a été très dense et long. Nous avons été confrontés à des problèmes de sécurité. Il a fallu revenir, au dernier moment sur de nombreux points, changer tout le système électrique. Mais le résultat était impressionnant.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Je n'ai pas le souvenir d'avoir rêvé d'un métier. C'est vrai que j'ai toujours été manuel : je sculptais des petits trucs, je bricolais… Mais je ne me suis pas projeté dans un milieu professionnel. Et quand j'ai commencé à travailler avec des artistes, je trouvais ça facile d'aller au travail, je me suis aperçu que ça me plaisait mais sans en avoir jamais rêvé auparavant. Cet univers qui me plait tant aujourd'hui, je ne le connaissais pas du tout il y a encore quinze ans. J'ai vu des œuvres contemporaines pour la première fois il y a seulement une dizaine d'années, je n'étais jamais entré dans un musée avant cela.

Vue de l'installation *Dump* de Christoph Büchel, 2008.

La direction de la communication

Missions / expertise :

Communication :

- Proposer une stratégie et élaborer des plans de communication.

- Définir les cibles et les priorités en vue de la réalisation des supports et produits de communication.

- Choisir ou concevoir des actions ou des supports de communication et étudier les moyens de réalisation.

- Concevoir le contenu des messages et les diffuser auprès des différents canaux de communication (impression et web)

- Coordonner les relations avec les prestataires ou les fournisseurs ; contrôler les délais, la conformité et la qualité des actions et des supports de communication.

- Exercer un rôle d'expert et de conseil auprès des services et de la direction générale pour leur démarche de communication.

- Identifier et développer des réseaux internes et externes et/ou des partenariats nationaux et internationaux dans le domaine de la communication.

- Coordonner la gestion administrative et juridique des opérations de communication (contrats, droits d'auteur, etc.)

- Evaluer et négocier un budget de communication et suivre sa consommation.

- Réaliser des actions de communication événementielle (vernissages presse, accueil de personnalités, etc.)

Presse :

- Proposer une stratégie de relation presse.

- Concevoir et produire les supports adaptés.

- Gérer et actualiser le fichier de contacts (journalistes, partenaires, etc.).

- Cibler les journalistes selon la stratégie de relation presse.

- Reklancer des journalistes et suivi de la relation.

Studio graphique :

- Mettre en conformité les normes internes de communication du centre d'art (la charte graphique, identité visuelle) et participer au contrôle de la cohérence des actions de communication.

- Assurer une veille permanente quant aux méthodes, aux techniques et outils de communication.

Digital :

- Proposer une stratégie de communication digitale.

- Assurer la mise en oeuvre de la stratégie sur le site web.

- Animer les différents réseaux sociaux de l'institution.

Activités :

Garantir l'image du Palais de Tokyo et sa promotion, en lien à la fois avec la programmation artistique et l'ensemble des activités de la vie du lieu.

Toucher la presse spécialisée et sensibiliser la presse généraliste constituent la double mission du Palais de Tokyo et définissent la politique de communication de l'institution. L'articulation de ces deux missions permet de renforcer le positionnement singulier du Palais de Tokyo à la fois accessible à tous et en pointe dans son secteur. Avec 1379 retombées presse concernant la réouverture du Palais de Tokyo et sa programmation de l'année 2012 (8 mois d'exploitation), dont 1073 dans la presse nationale et 306 dans la presse internationale.

Le Palais de Tokyo déploie également de nombreux partenariats médias qui permettent d'accompagner les actions de communication de l'institution. Ces partenariats sont à la fois orientés vers un public naturellement concerné par les activités du Palais de Tokyo comme peut l'être l'audience de France Culture, Arte, Télérama ou le Monde, mais aussi vers un public en apparence plus éloigné qui peut ainsi être sensibilisé aux enjeux de la création contemporaine, ainsi par exemple du public de France Télévision. La stratégie mise en place permet donc d'atteindre un équilibre en termes de cibles qui réponde aux ambitions du projet.

Pictogrammes de la typographie Tokyo Palace conçue par M/M Paris en 2000.

L'identité graphique du Palais de Tokyo a toujours accompagné en profondeur les orientations de la programmation artistique. L'implication des créateurs à chaque évolution du site en phase avec l'époque est essentielle. A l'ouverture en 2002, ce sont les M/M qui imaginent la police «Tokyo Palace» et apportent une touche ludique autour de l'univers du pixel et sa grande modularité. En 2006, Nick Thoenen, membre des collectifs re-p.org et Binnenland fait du *slash* le signe identitaire d'un Palais de Tokyo à l'identité visuelle sobre et dépouillée. En 2012, Helmo réinvente le graphisme du Palais de Tokyo et déploie un vocabulaire efficace, évolutif et immédiatement reconnaissable. Le rond en sera l'élément de départ, comme lorsque l'on épelle le mot TOKYO, où l'accent est forcément porté sur la prononciation des O.

Les supports multimédia ont eux aussi bénéficié de la réouverture du Palais de Tokyo et ont donc été repensés. A la fois plus riche en contenu, plus interactif, conçu comme un site de news avec une réactualisation permanente, le site internet a été adapté en *responsive design* afin d'être accessible sur tous les supports (tablettes, smartphones, etc.) et de permettre une navigation fluide quel que soit le mode d'accès. Par ailleurs, une application a été imaginée spécialement pour le Palais de Tokyo avec Orange qui a été primée au *Favorite Website Awards*. L'ensemble de ce dispositif multimédia est complété par une action intense sur les réseaux sociaux en particulier sur les comptes Facebook et Twitter du Palais de Tokyo qui permettent une réactivité en phase avec les évolutions au jour le jour de la programmation et de la vie du Palais de Tokyo.

« Pour exercer ce travail, il faut savoir écrire, il faut savoir parler, il faut être curieux et avoir le goût de transmettre, le goût de raconter. »

Dolores Gonzalez, 44 ans, responsable de la communication

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie ?

Après mon Baccalauréat, j'ai suivi une année de Lettres Modernes à la Sorbonne, puis je suis entrée très vite dans la vie active. Je suis ce qu'on appelle une autodidacte, parce que j'ai appris mon métier sur le tas, dans une petite agence qui s'occupait de relations presse.

Quels postes avez-vous vous occupés avant de travailler au Palais de Tokyo ?

Dans cette agence, j'ai eu la chance de travailler sur différents projets à budgets variables, qui allaient de la promotion de jouets à la presse jusqu'aux relations presse du groupe *Nouvel Obs*. C'était une toute petite agence, où la responsable, qui avait étudié au CELSA [Centre d'études littéraires et scientifiques appliquées, École des hautes études en sciences de l'information et de la communication] et à Sciences Politiques, m'a vraiment appris mon métier d'attachée de presse. J'y ai passé cinq ans et c'est ce qui a, en quelque sorte, remplacé mes études.
Après cela, mon parcours est un peu « distordu » : j'ai été pigiste en *freelance* pendant quelques temps (pour des magazines de loisirs, pour Elle, pour VSD …) puis j'ai été amenée à faire de la documentation pour des ouvrages, à écrire un livre sur les scouts, une commande des éditions Bayard. J'ai ensuite bifurqué vers la télévision où j'ai été assistante de production et documentaliste. J'ai donc toujours travaillé pour les médias, dans l'univers très large de la culture. J'ai travaillé notamment pour Libération comme attachée de presse, au moment du lancement de la formule Libé 3, avec cette même personne avec qui j'avais commencé à travailler. Par un concours de circonstances et grâce à des connaissances, j'ai pris un virage assez important en travaillant dans le cinéma en tant qu'habilleuse, puis costumière, pendant trois ans. Après la naissance de mes enfants, j'ai recherché un travail plus stable, j'ai voulu revenir à ce que je savais faire : la communication. J'étais intermittente, donc c'est un statut qui est plus compliqué à tenir et costumière n'était pas mon métier de base, même si ça m'a beaucoup plu de le faire pendant un temps. Je voulais retravailler dans la communication, mais je ne voulais pas « vendre » n'importe quoi, je me suis donc donnée comme but de travailler dans le milieu culturel. Un poste se libérait au Palais de Tokyo, j'ai passé l'entretien et j'ai démarré au sein de l'institution il y a maintenant six ans, en tant qu'attachée de presse.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo et quelles en sont les missions ?

Je suis passée du statut d'attachée de presse à celui de responsable de la communication, qui touche au même domaine mais qui englobe davantage de choses : la relation presse, mais aussi la communication au sens large du terme. Je supervise les échanges avec l'agence de relations presse qui travaille pour le Palais de Tokyo, je leur donne les bons outils pour travailler (les dossiers de presse, les communiqués) et je veille à ce que ces documents soient envoyés aux journalistes que nous souhaitons solliciter, afin que l'on parle de nous dans la presse… Je suis également responsable des partenariats médias ce qui consiste à trouver des chaînes de télévision, des radios et des journaux avec lesquels nous pouvons collaborer et établir des partenariats, pour faire parler du Palais de Tokyo et gagner un public nouveau. Nos partenaires les plus fidèles sont des partenaires qui nous ressemblent comme Arte, France Culture, Télérama, et plus récemment France Télévisions. Ce sont des supports et des médias qui sont déjà liés à la culture. L'art contemporain constitue une petite partie de la culture, et des personnes cultivées peuvent ne pas adhérer ou ne pas connaître l'art contemporain. Donc nos actions visent à toucher ce public qui ne vient peut-être pas encore, mais qui est « sensibilisable » car curieux, ouvert et potentiellement intéressé par ce que l'on fait. Télérama est un très bon exemple car son lectorat est un public très fidèle : on lit Télérama, on voit si Télérama a aimé ou n'a pas aimé et on suit à peu près son avis. En développant ce partenariat depuis quelques années, on sent que l'on commence à gagner un nouveau public, peut-être plus âgé qui est très intéressant pour nous. Je dois veiller à ce que tous les outils de communication soient bien diffusés dans les murs et hors-les-murs de l'institution, qu'il s'agisse des dépliants, des affiches, des laissez-passer ou encore des invitations. Il faut que tout soit en cohérence avec l'image du Palais et la politique de communication qui a été définie avec le Directeur de la communication et la Présidence. D'une part, tous les outils doivent être alignés sur une même charte graphique, et d'autre part, un message unique doit circuler. « Le Palais de Tokyo, c'est de l'*art non-stop* » : en ce moment, c'est le *gimmick*, je dois veiller à ce qu'il soit ressenti *via* tous ces outils diffusés.

Avec quels autres services êtes-vous amené à collaborer au quotidien ?

Quand on travaille en agence, on travaille pour un client. On est un peu détaché de lui même si l'on doit lui rendre des comptes. Le fait d'être dans le Palais de Tokyo, dans l'institution, implique une vision très globale. Cela signifie que je suis en contact avec tous les corps de métier du Palais de Tokyo, et principalement l'équipe en charge de la programmation des expositions, parce qu'elles sont au cœur de l'institution, et c'est ce que je vais « vendre » entre guillemets. Je travaille également avec ceux qui programment les événements culturels et ceux qui s'occupent de la politique des publics. Nous travaillons de façon assez proche, ils vont vers les publics, comme nous.
C'est très intéressant parce que je suis obligée d'avoir un certain degré de connaissances dans de nombreux domaines. J'apprends tout le temps ! Je ne peux pas me contenter de faire un *bla-bla* sur une exposition, il faut que je la comprenne pour pouvoir la raconter et donner envie de venir la voir. C'est très enrichissant, d'autant que je ne connaissais rien à l'art contemporain et qu'en quelques années, je commence à avoir quelques références, à affiner mes goûts… Pour exercer ce travail, il faut savoir écrire, il faut savoir parler, il faut être curieux et avoir le goût de transmettre, le goût de raconter. C'est ça mon métier, c'est raconter l'histoire, des histoires : on me la raconte, je m'en fais mon histoire et je me demande comment je pourrais donner envie aux gens de venir… Parfois, c'est un vrai challenge ! Si l'on n'aime pas parler, si l'on est timide, c'est compliqué. Et puis il faut savoir écrire : on doit rédiger les dossiers de presse, les communiqués… À travers un texte, il faut pouvoir donner envie aux gens, raccourcir, condenser une idée, la valoriser, trouver des accroches.

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

C'est le premier gros projet dont j'ai eu à m'occuper au Palais de Tokyo, en septembre 2007 : l'Hôtel Everland, qui était cette installation incroyable, réalisée par deux artistes suisses, Sabina Lang et Daniel Baumann, un couple dans la vie et dans le travail. Ils avaient installé sur le toit du Palais de Tokyo une capsule qui était en fait une chambre d'hôtel. Elle est restée sur le toit quasiment pendant deux ans. D'abord, ça a été de manière très concrète l'arrivée de cet ovni qui pesait dix tonnes et qui a été téléportée sur le toit. Tout à coup, on se sent là, au cœur d'un événement incroyable : il y avait toute la presse sur le toit du Palais de Tokyo, l'AFP [Agence France Presse]… On sentait qu'on participait à un événement majeur. Le projet était tellement ludique et glamour que ça a marché. Moi, ça m'a donné des ailes, ça m'a rassurée parce que j'appréhendais un peu l'arrivée dans un milieu que je ne connaissais pas.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Puéricultrice, c'est la première chose dont je me souvienne. J'ai deux enfants et je ne veux plus faire ce métier. Je ne regrette pas. Ceci dit, rétrospectivement, j'aurais aimé suivre des études dans un établissement comme le Celsa ou un institut de sciences politiques, qui ouvrent un horizon assez large. Je ne vois pas où j'aurais pu être ailleurs que dans la communication, mais j'aurais pu être journaliste et écrire. Mais pour moi, ce n'est pas si éloigné de ce que je fais actuellement.

Vue de l'*Hôtel Everland* de Sabina Lang et Daniel Baumann 2007-2009.

« Mon métier consiste à trouver des solutions graphiques à tous les problèmes possibles. »

Mathieu Orenge, 32 ans, graphiste

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie ?

Je ne savais pas vraiment ce que je pourrais faire après le baccalauréat. J'ai commencé par un Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) techniques de commercialisation à l'IUT de Saint-Denis. J'avais suivi la voie de mes parents mais ça ne me correspondait pas vraiment. Après cela, j'ai suivi une classe préparatoire d'arts plastiques dans un atelier privé aux Halles, puis j'ai consacré une année à l'étude de la 3-D. Ce n'était toujours pas ce qui m'intéressait réellement. J'ai passé deux ans à L'institut supérieur des arts appliqués (Lisaa), une école privée de design graphique à Paris. Ensuite, j'ai pensé qu'il était dommage d'avoir fait un parcours uniquement dans des écoles privées, sans avoir eu à disposition tous les outils potentiels d'une école d'art, donc j'ai intégré la Villa Arson et j'y ai passé trois années, jusqu'au Diplôme national d'arts plastiques (DNAP). Après l'école, je suis parti pendant un an au Mexique où j'ai participé à une exposition collective et le Palais de Tokyo m'a proposé un poste. J'y avais effectué un stage d'un mois entre la première et la deuxième année à la Villa Arson. Je suis donc revenu du Mexique. C'était en 2010.

Quel poste avez-vous occupé avant de travailler au Palais de Tokyo ?

Quand j'étudiais aux Beaux-Arts, j'avais une activité de graphiste indépendant qui était minime mais qui m'a permis de commencer.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo et quelles en sont les missions ?

Je suis graphiste et assistant du responsable web-graphisme-audiovisuel. Une grande partie de notre travail consiste à créer la signalétique du Palais de Tokyo pour que les visiteurs ne se perdent pas dans les espaces et qu'ils soient informés des événements. Pour chaque saison, nous réalisons les outils de communication : cartons d'invitation, affiches, dépliants.

Puis nous avons d'autres supports très divers à concevoir : des cartes postales, des cartes de visite, des catalogues pour les privatisations, des brochures pour présenter les actions de la direction des publics… Mais cela concerne plutôt la communication sur papier. Auparavant, nous travaillions le web et les supports imprimés mais aujourd'hui, il y a une chargée de communication multimédia. A l'échelle du Palais de Tokyo, la signalétique est un énorme travail. Sans une indication, les visiteurs s'y perdent.

Quelles sont les spécificités de votre poste au Palais de Tokyo ?

En tant que graphiste, on suit un projet du début à la fin, de sa conception à sa réalisation. On définit les formats et les supports, les matériaux adéquats en concertation avec le Directeur de la communication. Puis on crée les mises en page en appliquant la charte graphique du Palais de Tokyo. La charte graphique est une boîte à outils qui contient les logos, la typographie et quelques informations sur la façon dont les documents doivent être mis en page pour être harmonisés. Ensuite, on sollicite les imprimeurs, on demande des devis comparatifs, on suit les calages, et tout le processus de création, du début à la fin. Il s'agit presque d'un travail de chef de projet. Si j'étais dans une agence de communication, je travaillerais sur un petit cœur de métier qui serait la retouche de photographies ou autre et je ne verrais pas la réalisation de l'objet jusqu'à sa finalisation. Au Palais de Tokyo, on suit tout de A à Z. Et je ne connais pas d'autres lieux où l'on peut être force de propositions à ce point.

Avec quels autres services êtes-vous amené à collaborer au quotidien ?

Je travaille avec tous les services du Palais de Tokyo. Avec les équipes du développement, je mets en place les outils de communication, avec les pavés de logos, en fonction de ce qui a été négocié avec les partenaires (la taille des logos…). Puis il faut réaliser le guide, les cartes de visite… Il faut répondre au jour le jour à tous les besoins. Avec la Direction des publics, nous mettons en place la signalétique et réalisons plusieurs supports de médiation, comme les cartes postales From Tokyo with Love / Bons baisers du Palais. Avec les curateurs, nous travaillons la mise en page et la mise en espace des cartels dans les expositions et parfois nous devons nous adapter en fonction des œuvres. Par exemple, certaines œuvres doivent être accompagnées d'un plan.
Naturellement, nous travaillons avec Jean de Loisy, le Président du Palais de Tokyo, pour décider des visuels et de la mise en page des supports de communication.
Mon métier consiste à trouver des solutions graphiques à tous les problèmes possibles.
A l'extérieur du Palais de Tokyo, nous travaillons directement avec un imprimeur qui nous tire des épreuves sur papier, surtout pour les dépliants, les cartons d'invitation et les laissez-passer. L'imprimeur est le « meilleur ami du graphiste ». L'imprimeur doit être réactif tout le temps mais dès qu'il nous alerte sur un problème, nous devons aussi être réactifs pour venir vérifier les choses très rapidement. Nous travaillons avec d'autres fournisseurs pour l'impression des affiches, de PVC, des stickers, des autocollants pour la signalétique.
Nous sommes constamment à la recherche de nouveaux fournisseurs car, selon les demandes, certains ont leurs limites.

Quelles qualités sont requises pour faire votre métier ?

Il faut être particulièrement rigoureux parce qu'il faut tout vérifier et être absolument sûr de tout ce qui va être imprimé.
Il est tout aussi important d'être curieux. Tout d'abord parce qu'il faut connaître les contenus des expositions pour en concevoir la communication. Ensuite, parce qu'il faut regarder ce qui se fait ailleurs en matière de graphisme mais aussi se nourrir d'autres connaissances, de différentes cultures, de littérature… afin de remettre en cause et de renouveler nos compétences. Une pratique personnelle de la photographie et du dessin enrichit également mon travail de graphisme.

Quel projet ou quelle mission spécifique sur lequel/ laquelle vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

La réouverture du Palais de Tokyo en avril 2012. C'était un projet titanesque, qui n'était pas gagné d'avance. Rouvrir un lieu dans lequel il ne se passait plus grand chose depuis plusieurs mois, c'était un vrai enjeu. Il fallait inventer la signalétique, créer le site internet, définir les besoins, fabriquer tous les outils pour la nouvelle charte graphique, tous les outils de communication et de médiation pour la réouverture, il fallait trouver des nouveaux supports, des nouveaux papiers. Les six mois qui l'ont précédée ont été interminables.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

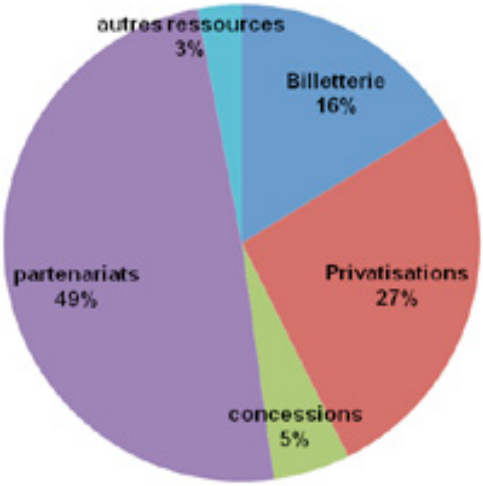
Ecrivain. J'écrivais beaucoup. Et je suis un amoureux de la lettre et de la typographie.

Pour sa réouverture en 2012, l'agence Helmo imagine une nouvelle identité visuelle pour le Palais de Tokyo.

La direction du développement et des ressources

Depuis son ouverture en 2002, le modèle économique du Palais de Tokyo repose sur un financement mixte public/privé : la moitié des ressources proviennent d'une subvention du Ministère de la Culture et de la Communication et l'autre moitié de ressources propres. Ce modèle économique a été conservé avec le changement de statut juridique en janvier 2012 (transformation de l'association en société par actions simplifiées unipersonnelle) et malgré une augmentation significative du budget global annuel (6 M€ pour l'association et 13M€ pour la SASU). Le contexte de réouverture de l'institution après les travaux d'agrandissement a naturellement induit le renouvellement des **mécènes et partenaires**, un nouvel élan initié par une stratégie de prospection se fondant sur une approche très ciblée des entreprises, visant à valoriser les territoires qu'elles partagent avec le Palais de Tokyo, en terme d'innovation, de créativité et de contemporanéité notamment.

Part des ressources publiques et des ressources propres dans le budget 2012.



Part des différents types de ressources propres sur le total des ressources propres dans le budget 2012.

Missions / expertise :

Mécénat :

- Mettre en oeuvre et développer des stratégies d'approches et de fidélisation des mécènes individuels ou d'entreprises françaises ou étrangères.

- Effectuer des actions de prospection et de ciblage des clients, des partenaires et des marchés potentiels.

- Négocier et rédiger les conventions de partenariats et les accords commerciaux.

- Réaliser des documents d'information commerciale (plaquette publicitaire, pages web dédiées, etc.) et assurer leur diffusion

Privatisations :

- Mettre en oeuvre et développer la politique de privatisation des espaces dédiés pour diverses manifestations de relations publiques de prestige et organiser les contreparties événementielles des mécènes.

- Etablir une stratégie au regard des objectifs commerciaux et coordonner une politique de prix.

- Etablir les relations commerciales vis-à-vis des diverses **>concessions** du centres d'art.

Activités :

De multiples **espaces privatisables** ont permis à l'activité des privatisations de connaître un essor marquant depuis avril 2012. Le Palais de Tokyo dispose ainsi de dix lieux privatisables de 180m² à 950 m². La proposition commerciale s'est diversifiée, s'adaptant à de nombreux formats d'événements, du plus intime dans le Tokyo Art Club, au défilé de mode ou à l'exposition de marque de luxe dans le Saut du Loup.

Soirée de rencontre dédiée aux mécènes.

En 2012, le processus de fusion de l'association des **Amis du Palais de Tokyo** et du **Tokyo Art Club** a pu être engagé. Les deux entités ont pu ainsi mesurer la complémentarité de leurs missions permettant au Palais de Tokyo de fédérer autour de son action un public amateur et engagé à la fois plus large et plus impliqué. L'association des Amis du Palais de Tokyo a connu en 2012 une forte croissance du nombre d'adhérents. Elle compte 436 membres, soit une augmentation de plus de 30 % par rapport à 2011, principalement due à la médiatisation de la ré-ouverture du Palais de Tokyo, à la fidélisation des membres historiques, à la mise en place de partenariats avec des établissements d'études supérieures et au recrutement des nouveaux membres, souvent jeunes.

Club d'entrepreneurs apportant leur soutien financier à la programmation artistique du centre d'art, le Tokyo Art Club compte, quant à lui, 173 membres: mécènes, artistes, institutionnels ou personnalités du monde de l'art. En termes de programmation, les Amis du Palais de Tokyo comme le TAC organisent de nombreuses visites, rencontres avec des artistes, conférences ou autres voyages exclusifs.

Vue du Tokyo Art Club lors d'un événement.

Parce que l'expérience de visite des publics se construit à partir de la programmation artistique et s'enrichit par la qualité des infrastructures et l'offre de produits et de services disponibles, le Palais de Tokyo place au coeur de sa stratégie le développement de ses **concessions** pour garantir aux visiteurs une expérience intégrale de la création contemporaine tout en assurant la diversification de ses sources de financement. Ainsi se sont ajoutés en 2013 à La librairie et au restaurant Tokyo Eat déjà existants, un nouveau restaurant appelé Monsieur Bleu, ainsi que l'exploitation des trois salles audiovisuelles historiques - Jean Epstein, Alice Guy et Jean Grémillon - rebaptisées YOYO, Madame et Mademoiselle Cinéma dédiées respectivement aux concerts, clubbing, projections de films et divers autres événements.

La Librairie du Palais de Tokyo

>concession : Espace commercial convivial et à vocation culturelle participant à la conception du centre d'art comme lieu de vie et générant un revenu régulier à l'institution. Un contrat entre le Palais de Tokyo et des personnes de droit privé autorise ces dernières à occuper, contre rémunération, un espace dédié à une exploitation souvent commerciale.

Anne-Marie Hibbs, 32 ans, responsable du développement et des partenariats

« Dans l'équipe Développement, notre principal interlocuteur est l'entreprise. Pour s'adresser à elle de manière juste, il est donc très important de comprendre son fonctionnement, de s'intéresser à son actualité et de savoir analyser des données économiques. »

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie et dans quel but ?

Après mes études secondaires, je n'avais pas d'idée précise concernant mon projet professionnel. C'est probablement la raison pour laquelle j'ai choisi de faire une école de commerce, car ce type de formation est très complet et prépare à de nombreux métiers. Plus que des connaissances académiques, la diversité des cours, l'immersion en entreprise, l'ouverture à l'international et les principes de formation permettent d'acquérir un état d'esprit, une certaine efficacité, des méthodes de management et un savoir-être en entreprise qui m'ont été très précieux par la suite. J'ai donc suivi une filière spécialisée en marketing et communication à Sup de Co Reims. Je l'ai complétée en fin de cursus et alors que j'étais en stage dans le milieu culturel, par une Licence d'histoire de l'art que j'ai obtenue par correspondance. Effectivement, mes stages chez Christie's, Carat Culture ou au Centre Pompidou m'ont convaincue que c'était bien dans le champ de la culture que je voulais évoluer.

Quelles ont été vos premières expériences professionnelles ?

Un jour, un ami qui venait de faire un stage chez Christie's et qui connaissait ma sensibilité artistique, est venu vers moi, emballé, en me disant que c'était absolument ce que je devais faire ! C'est comme cela que tout a commencé pour moi. Après plusieurs stages dans le milieu culturel, mon premier emploi a été celui d'attachée de presse au Centre Pompidou pendant quelques mois. Ensuite, je suis retournée chez Christie's, où j'avais effectué mon premier stage, pour y travailler pendant deux ans et demi au service *Business Development*, le département en charge des questions stratégiques de la maison de ventes et qui travaillait en étroite collaboration avec la présidence. Nous étions en charge de ventes et d'inventaires dont les collections étaient réparties sur plusieurs pays ou faisant intervenir des spécialistes de différentes disciplines (de l'art déco aussi bien que du mobilier XVIII^{ème} ou de l'art contemporain), mais aussi de ventes dont l'impact en termes de communication était stratégique. Dans ce cadre, je me suis, par exemple, occupée pendant trois années consécutives de la vente des vins des Hospices de Beaune, un événement populaire représentant un objectif intéressant pour Christie's en termes de communication. Je me souviens aussi avoir participé à la vente des pièces détachées du Concorde lorsque j'étais en stage chez eux ! Au *Business Development*, nous nous occupions par ailleurs de questions de communication institutionnelle : préparer les présentations sur Christie's que la direction donnait lors des conférences, rédiger les *proposals* qui permettaient de remporter la vente de grandes collections et aussi effectuer de la veille concurrentielle...
Après cette expérience très formatrice et qui m'a laissée de merveilleux souvenirs, j'ai travaillé chez Carat Culture, l'agence de conseil et d'ingénierie culturelle qui était à l'époque en charge des questions de mécénat du Palais de Tokyo. Ensuite, j'ai travaillé au Cent Quatre où je me suis occupée du fonds de dotation de la structure. C'est à la suite de cette dernière expérience que je suis arrivée au Palais de Tokyo début 2010.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo et quelles en sont les missions ?

Je suis responsable du développement et des partenariats. La mission de l'équipe du développement est d'optimiser les ressources financières du Palais de Tokyo hors billetterie et éditions, ce qui comprend les recettes de partenariat et mécénat, les privatisations d'espace, les concessions, les produits dérivés et tout autre type de recettes que nous pourrions inventer. Au sein de l'équipe, je m'occupe plus particulièrement du développement des partenariats via la recherche de nouveaux mécènes et via le suivi de nos partenaires actuels, car il est capital pour le Palais de Tokyo de développer avec eux des liens dynamiques, durables et de confiance. C'est essentiellement ainsi que nous nous constituons une base solide de partenaires sur le long terme.
Je participe également aux réflexions communes sur tous les autres aspects du développement que j'évoquais et parfois à leur mise en place.

Quelles qualités sont essentielles pour exercer votre métier ?

Dans l'équipe Développement, notre principal interlocuteur est l'entreprise. Pour s'adresser à elle de manière juste, il est donc très important de comprendre son fonctionnement, de s'intéresser à son actualité et de savoir analyser des données économiques.
Une autre qualité essentielle touche à la relation que nous instaurons avec le partenaire. Il faut un bon rela-

tionnel et une envie de développer ses réseaux, mais aussi une posture orientée « service client » avec une attention particulière portée aux attentes des entreprises et une capacité à résoudre les problèmes. Il faut savoir trouver des solutions, ne pas se bloquer face à une situation délicate ou un problème qui semblerait insurmontable, mais au contraire savoir imaginer des alternatives créatives!
Enfin, la rigueur et le sens du détail sont capitaux. Nos partenaires ont tous un degré d'exigence élevé, même sur des points qui peuvent paraître de petites choses, comme la manière exacte dont leur logo doit paraître, mais qui pour eux ne le sont pas du tout. Au cours de la phase de prospection, puis durant le suivi de la relation aux partenaires, la précision dans le travail, la justesse du propos et la capacité à tenir des *deadlines* sont très importants.

Quelle est la spécificité de votre poste au Palais de Tokyo ?

Au Palais de Tokyo, le développement des partenariats est très axé sur une démarche stratégique et sur l'idée que les entreprises que nous approchons sont considérées comme de véritables partenaires. La relation établie valorise le fait que chacun a beaucoup à y gagner : pour le Palais de Tokyo, un soutien permettant la réalisation de ses projets artistiques, pour l'entreprise - que le cadre soit celui d'un parrainage ou d'un mécénat - il s'agit non seulement de mettre ses valeurs en perspective auprès d'un large public auquel elle contribue à offrir une expérience culturelle forte, mais aussi de mettre en avant son souci de responsabilité sociale. A ces retombées en termes d'image et de positionnement s'ajoutent des retombées en termes de notoriété, d'événementiel, de ressources humaines etc. Bien sûr, dans le cadre du mécénat ces retombées sont limitées à hauteur de 25% de l'apport de l'entreprise.
Le Palais de Tokyo est donc très proactif dans sa relation avec ses partenaires. Nous attachons une grande importance à leur visibilité sur nos supports de communication : les logos de nos partenaires sont présents dès la *homepage* du site du Palais par exemple. Nous sommes également très présents à leurs côtés dans l'organisation d'événements de Relations Publiques sur mesure, de visites guidées ou d'autres événements pour leurs équipes. Mais aussi, et c'est fondamental, nous offrons à nos partenaires une capacité à être transformé par la proximité avec les artistes vivants. Nos partenaires découvrent et rencontrent des artistes, expérimentent à leurs côtés. Ils s'enrichissent de ce contact avec les artistes dont l'audace permet d'imaginer d'autres façons de penser et de faire. Cette richesse immatérielle qu'acquiert l'entreprise aux côtés des artistes lui confère bien sûr un fort avantage concurrentiel.
Pour développer des partenariats cohérents et faisant du sens, nous contactons donc les marques en réactivité à leur actualité et nous menons des campagnes de prospections ciblées par rapport aux valeurs que partagent le Palais de Tokyo ou nos projets spécifiques avec les entreprises. Nous parvenons ainsi – peut-être plus que d'autres ! – à faire entrer dans le système du mécénat des entreprises qui ne s'étaient jamais lancées auparavant.

Avec quels autres services êtes-vous amenée à collaborer ?

Ce qui est passionnant dans mon métier, c'est que je suis amenée à collaborer avec quasiment tous les services de l'institution. Je pense aux rencontres régulières avec l'équipe des curateurs en vue d'approcher des partenaires potentiels pour un projet particulier, également à la Direction des Publics pour laquelle nous pouvons aussi être amenés à rechercher des partenaires ou avec qui nous mettons en place des actions ciblées vers les collaborateurs de l'entreprise. Il existe naturellement un lien très fort avec le service de la Communication pour tout ce qui touche à la mise en place de la visibilité de nos partenaires sur les supports de communication. Les privatisations constituent une large part des contreparties offertes aux partenaires, dans ce sens nous collaborons de manière très étroite avec mes collègues qui en ont la charge au sein de l'équipe développement. Je travaille très régulièrement avec le service administratif pour tout ce qui touche à la rédaction des contrats et au suivi du budget – en particulier des ressources entrantes. Je ne pense pas qu'il y ait un service du Palais avec lequel je ne serais pas en contact.

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

Je songe spontanément au partenariat qui a été construit avec Orange et qui me tient particulièrement à cœur, car depuis que je suis arrivée au Palais de Tokyo, il y a trois ans et demi, nous nourrissons une réflexion de fond sur la nature de notre collaboration qui met d'ailleurs en œuvre toute la dimension coopérative que j'ai pu évoquer plus haut. Le soutien d'Orange, notamment en tant que «*coach* numérique»,

aux artistes est très précieux et est, par exemple, mis en œuvre via le concours *Push Your Art* que nous organisons ensemble (la réalisation de l'œuvre de plusieurs artistes et leur exposition au Palais de Tokyo promeut la technologie de la 3D relief).
Cette relation avec les artistes et en particulier leur confrontation aux outils technologiques nourrit et enrichit en retour les différentes équipes d'Orange (chercheurs 3D, équipes de communication et direction…).
En plus du concours, Orange est présent aux côtés des publics du Palais via l'application du Palais de Tokyo que la marque a développée et grâce à l'équipement du bâtiment en wifi. Orange tire également profit de toutes les visites que nous organisons très régulièrement pour les équipes du groupe, mais aussi des possibilités que le Palais de Tokyo offre en termes d'événementiels et d'espace.
C'est donc pour moi un très bel exemple qui illustre toutes les dimensions que peut prendre un partenariat avec le Palais de Tokyo.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant?

Je ne pense pas être très originale, dans la mesure où je travaille au Palais de Tokyo, mais j'aurais rêvé d'être une artiste bien sûr !

PUSH
YOUR ART
L'EXPOSITION
8 NOVEMBRE - 23 NOVEMBRE 2013
L'exposition Push Your Art met à l'honneur la 3D
à travers le travail de Cécile B. Evans, Mathieu Mercier et les
trois finalistes du concours Push Your Art :
David Ancelin, Philipp Engelhardt et Romain Sein.

Cécile B.Evans, The Brightness, 2013. Courtesy de artiste

« J'exerce ces missions commerciales qui me plaisent tant, a fortiori dans un lieu dédié à la culture. »

Fabienne Benainous, 39 ans, responsable des privatisations

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie et dans quel but ?

J'ai obtenu un baccalauréat G3 ; j'ai suivi la volonté de mes parents de me placer dans un cursus assez professionnalisant, moi-même étant à l'époque relativement « flottante » sur mes envies. Le Bac G3 avait pour spécialité la comptabilité. Après cela, je suis allée à l'université Paris 3 Sorbonne Nouvelle pour suivre un cursus très généraliste et pluridisciplinaire en Communication et Sciences du langage, comprenant aussi bien de la psychologie que de l'anthropologie de l'art ou de la linguistique. J'ai obtenu un DEUG, puis une Licence en Communication et Information. J'ai commencé à travailler juste après, ce qui a mis un terme à mes études.

Quelles ont été vos premières expériences professionnelles ? Travailliez-vous déjà dans le champ de la culture ?

J'ai eu une vraie révélation pour l'art contemporain à l'université au travers de rencontres avec certains professeurs, notamment Murielle Gagnebin qui donnait des cours de psychanalyse de l'art que je trouvais particulièrement intéressants. Suite à mon année de Licence, mon rêve était de travailler dans une galerie d'art. Mais finalement les choses ne se sont pas faites comme prévues et j'ai rejoint un bureau de presse de mode – un univers très différent en somme! – où j'ai exercé le métier d'attachée de presse durant une année. Cette expérience ne m'a pas plu du tout et j'ai donc décidé de chercher autre chose. C'est alors que j'ai trouvé un poste dans une maison de décoration d'intérieur où mes fonctions relevaient à la fois de l'accueil et de la vente en boutique. Peu de temps après mon arrivée, la comptable de cette société m'a formée à son métier avant de quitter son poste. Puisque j'avais quelques bases relatives à mon bac G3, je me suis rapidement formée avec elle sur le terrain. J'ai finalement passé six années à la comptabilité de cette société de décoration.
Au fil des enfants et de la vie, mes expériences professionnelles se sont multipliées. J'ai été responsable commerciale pour une marque de prêt-à-porter appelée Les Prairies de Paris, avec de vraies missions commerciales de terrain, de prospection et de diffusion. Après cela, j'ai monté avec une amie un site internet de vente de mobilier vintage pour enfants qui a duré environ un an et demi.
J'avais toujours cette envie de rejoindre une institution culturelle, j'ai tenté ma chance en envoyant mon cv au Palais de Tokyo, sans avoir un poste précis en tête et lorsque l'administratrice a vu que j'avais fait de la comptabilité, elle m'a dit que le comptable partait justement et qu'elle cherchait quelqu'un pour le remplacer. Je n'avais pas forcément le souhait de retourner travailler à la comptabilité que j'avais quittée avec enthousiasme plusieurs années en arrière, mais c'était malgré tout une opportunité pour moi de m'approcher du milieu culturel : j'ai donc accepté ce compromis !

Quel poste occupez-vous aujourd'hui et quelles en sont les missions ?

Après deux années passées à la comptabilité, un poste de responsable s'est libéré au service des privatisations. Je l'ai obtenu et je peux à nouveau exercer ces missions commerciales qui me plaisent tant, a fortiori dans un lieu dédié à la culture, je suis donc ravie !
Certains espaces du Palais de Tokyo sont réservés et dédiés à la privatisation, ce qui constitue une ressource précieuse et essentielle du modèle économique du centre d'art. Depuis sa réouverture en avril 2012, le Palais de Tokyo est un endroit très demandé pour tous types de formats d'événements. Nous sommes aussi bien sollicités par de petites entreprises qui souhaitent organiser une soirée pour ses salariés, que par de grands groupes pour des événements plus longs et importants qui peuvent prendre la forme d'une exposition, comme ce fut le cas pour Chanel. Les défilés de mode pendant les Fashion Week sont également un rendez-vous récurent au Palais de Tokyo. Nous accueillons donc différents types d'événements privés, mais nous restons très soucieux et vigilants du fait qu'un lien avec la vocation première du centre d'art, à savoir exposer la jeune création, soit maintenu.

Avec quels autres services êtes-vous amenés à collaborer ?

Il s'agit essentiellement de collaborer avec le service de la production, car différents types d'événements se côtoient au sein de l'institution. Notre calendrier dépend bien sûr étroitement de celui du service des expositions. Puisque les espaces dédiés aux expositions et ceux dédiés aux privatisations sont tout proches les uns des autres, il est important d'être vigilant quant à l'activité globale du lieu et de veiller à ce que les deux types d'activités cohabitent de façon harmonieuse et sereine.
Nous sommes aussi très liés au service de la communication, car nous demandons à tous nos clients un droit de regard sur la manière dont ils vont communiquer sur l'événement en question.
Nous sommes également amenés à collaborer avec le service de la médiation lorsque le client souhaite organiser des visites d'exposition.
Pour toutes les problématiques liées au bâtiment, nous nous tournons systématiquement vers la Direction technique, bien entendu. Et vers les services administratifs pour tout ce qui concerne les facturations ou le suivi des paiements. Pour résumer, nous ne travaillons vraiment pas de manière isolée, bien au contraire !

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

Les 50 ans de France Culture, l'un des partenaires médias du Palais de Tokyo, étaient un événement vraiment intéressant à préparer, aussi bien du point de vue des échanges entre les équipes, qu'en raison de l'ampleur particulière de l'événement. Tout le Palais de Tokyo ou presque était occupé, ce qui est assez rare pour une privatisation. J'ai beaucoup apprécié de travailler à la mise en œuvre de ces trois jours de festivités culturelles.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

J'ai dû passer par tous les métiers qui séduisent tant les petites filles ! Maîtresse d'école, coiffeuse, etc. Plus tard, à l'université, – car on a aussi le droit de rêver quand on est grand ! – j'ai eu très envie de devenir orthophoniste. Mais j'ai alors pensé que cela allait être compliqué de repartir dans un nouveau cursus.

Les cinquante ans de France Culture au Palais de Tokyo.

La direction des publics

Missions / expertise :

Médiation :

- Conception des projets de médiation en fonction des différentes typologies de publics et de la programmation du centre d'art.

- Gestion de l'équipe de médiateurs culturels.

- Réalisation d'outils et de supports pédagogiques.

- Développement des réseaux professionnels et des partenariats dans le domaine de la médiation culturelle.

- Gestion administrative et juridique des opérations de médiation.

- Veille quant aux pratiques et aux expressions de la médiation culturelle.

Développement :

- Conception, mise en oeuvre et évaluation des dispositifs d'accès à la programmation artistique du centre d'art.

- Gestion des équipes de billetterie et d'accueil.

- Service de relation aux visiteurs avant et après leur venue.

- Mise en oeuvre des actions de prospection et de fidélisation.

- Réservation des formats de visites guidées scolaires et adultes.

- Développement des partenariats culturels et commerciaux et suivi des relations avec les partenaires.

- Recueillir, analyser et exploiter les résultats des études sur les publics et les pratiques culturelles.

Activités :

La médiation culturelle entend construire au Palais de Tokyo des ponts entre l'oeuvre et le regardeur. Catalyseurs d'échanges et de discussions, les différentes modalités de médiation culturelle invitent à faire se rencontrer différents publics et différentes générations autour de la programmation. Elles prennent tour à tour la forme de balades, d'événements, de workshops ou de supports en libre accès. Ouvertes à tous, elles permettent aux visiteurs de se repérer dans les chemins de traverse de l'art contemporain.

L'action éducative du Palais de Tokyo propose au public scolaire, de la maternelle à l'université, des formats d'accompagnement à la visite : des activités *clés en main* pour les classes et des programmes collaboratifs à travers *Educalab*, le laboratoire éducatif sur mesure. Artistes, expositions, politique culturelle, histoire et architecture du bâtiment sont autant d'éléments qui servent de point de départ à l'interprétation, à l'analyse et au dialogue. Par leurs messages multiples, les oeuvres contemporaines stimulent l'imaginaire, la créativité et le sens critique. Le service éducatif s'engage à valoriser ces qualités. Le Palais de Tokyo propose des formations gratuites pour les enseignants, tout au long de l'année scolaire.

Fidèle à sa volonté de démocratisation de l'art contemporain, le Palais de Tokyo multiplie les initiatives visant à attirer des publics dits « éloignés » des institutions culturelles. Ainsi, depuis 2008, il est signataire de la chartre « Vivre ensemble » qui concentre son action sur trois axes : promouvoir la tolérance, toucher de nouveaux publics et faire preuve d'exemplarité.

Les activités Tok-Tok, destinées au jeune public (3-10 ans), se déroulent en partie dans les espaces d'exposition, au plus près des oeuvres, et en partie dans le *Little Palais* au coeur des espaces d'exposition. Adaptées aux ressources propres de l'enfant et déclinées par tranches d'âge, ces activités ludiques permettent d'appréhender le travail des artistes « de l'intérieur » et aident à développer sens de l'observation, inventivité et autonomie.

Vue du Little Palais, espace pédagogique au coeur de l'installation de Henrique Oliveira, *Baitogogo* (2013).

L'observatoire des publics a montré au travers de son enquête en 2012 que le visiteur-type de l'institution a très nettement évolué ces dernières années. Le Palais de Tokyo s'est toujours différencié des autres institutions culturelles parisiennes de par son positionnement, lui conférant ainsi un public spécifique. Si, jusqu'en 2011, le centre d'art était tout particulièrement affectionné par les visiteurs de moins de 30 ans, le public semble s'être élargi depuis la réouverture en 2012. En effet, les résultats de l'enquête rendent compte des constats suivants:

Le public du Palais de Tokyo est plutôt un public féminin, jeune et actif. Les visiteurs sont actifs à hauteur de 57%, les étudiants à 18%. Enfin la population des visiteurs retraités s'élève à 14%. Les actifs représentés concernent majoritairement les classes socio-professionnelles des cadres supérieurs, des artistes et des enseignants. La catégorie des publics des moins de 30 ans reste bien représentée par le public étudiant. Fréquenté par un public de fidèles (68%), un visiteur sur trois est un *primo-visiteur*. Ces *primo-visiteurs* ont moins de 30 ans à hauteur de 40% et sont principalement des étudiants. On note néanmoins une réelle évolution du profil du visiteur, qui s'explique par une offre programmatique variée et diversifiée, qui a permis d'élargir le coeur de cible de l'institution. Le noyau le plus représentatif des visiteurs tend en effet à s'élargir, tant en termes d'âges que de catégories socio-professionnelles et d'origines géographiques, bien loin de la seule population des jeunes à fort niveau d'éducation. Si l'enquête de 2008-2009 soulignait une surreprésentation des moins de 30 ans avec près de la moitié des visiteurs, l'enquête de 2012 montre une inversion de la tendance. En effet, la tranche d'âge la plus représentée est aujourd'hui la tranche des 30-59 ans, devançant les moins de 30 ans à plus de 16 points. Par ailleurs, 15% des visiteurs proviennent de l'étranger

Le développement des publics du Palais de Tokyo s'appuie sur une stratégie politique de partenariats. Ceux-ci sont généralement mis en place dans le cadre d'une saison d'expositions et correspondent à la temporalité de la programmation. Plusieurs types de partenariats sont à distinguer :

- Les partenariats institutionnels reliant le Palais de Tokyo aux autres institutions culturelles généralement via leur programme de fidélisation.
- Les partenariats dits «grand public» reliant l'institution culturelle avec des interlocuteurs privés qui apportent leur soutien en terme d'aide à la promotion de la programmation des expositions via leurs réseaux de contacts.

Le programme de fidélisation du Palais de Tokyo est associé à un laissez-passer annuel appelé **Tokyo-pass.** Celui-ci est valable un an et ce pour une ou deux personnes, selon l'option choisie. Il donne droit à une entrée coupe-file, à des avantages dans les concessions du Palais de Tokyo, ainsi qu'à des tarifs réduits chez les partenaires du Palais de Tokyo : musées, théâtres, à Paris, en France et à l'étranger.
Pour communiquer sur ces offres, une *newsletter* est envoyée à un rythme mensuel aux 7500 adhérents du Palais de Tokyo, celle-ci leur propose tous les mois jusqu'à 8 invitations et gratuités chez les partenaires ponctuels et permanents du Palais de Tokyo.

« C'est agréable de se dire que l'on a sa place aux côtés des professionnels de l'éducation. »

Marion Buchloh-Kollerbohm , 35 ans, chargée de médiation - actions et partenariats éducatifs

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie ?

J'ai essentiellement une formation d'historienne de l'art. J'ai commencé un cursus en Histoire de l'art et Archéologie à l'Université Rennes 2 avec l'idée de devenir archéologue. À l'époque, je participais régulièrement à des chantiers de fouilles en France et à l'étranger. Après l'obtention d'un DEUG (Diplôme d'études universitaires générales), j'ai poursuivi mon parcours avec une Licence puis une Maîtrise [équivalent master 1]. Mon intérêt pour l'art contemporain s'est développé à cette période. Ce champ de la culture m'est apparu comme un terrain de libertés, au point que l'archéologie, de par ses méthodes de travail rigoureuses – car scientifiques –, me sembla moins correspondre à mes attentes dans le cadre d'un travail de recherches. J'ai aussi compris à ce moment-là que l'art contemporain autorisait une certaine pratique de l'archéologie… moins conventielle. Au cours de mon année de maîtrise, j'ai effectué un stage au service des expositions de la Fondation Cartier.
En 2000, j'ai passé un concours pour intégrer une formation en *études critiques*, dite *curatoriale* à la Haute Ecole d'Art et de Design de Genève : le programme CCC. Une véritable bouffée d'oxygène pour moi à l'époque, car c'était l'occasion de bénéficier d'un enseignement théorique de grande qualité, dispensé à travers une pédagogie participative et dédié avant tout à de futurs artistes.
Puis, je suis revenue à Paris où j'ai passé un Diplôme d'études approfondies (DEA) en Histoire de l'art/spécialité Art contemporain.

Quel poste avez-vous occupé avant de travailler au Palais de Tokyo ?

Mon premier vrai métier a été celui de médiatrice culturelle au Palais de Tokyo. J'y avais fait un stage dans le cadre de ma dernière année d'études, au service de l'équipe de médiation et je suis finalement restée. Pour être tout à fait honnête, je ne connaissais pas vraiment le secteur de la médiation culturelle. J'avais postulé pour effectuer un stage au sein du service des expositions, mais c'est le service des publics qui m'a répondu. Par curiosité, je me suis rendue à l'entretien puis j'ai commencé à faire de la médiation en apprenant le métier sur le terrain. D'ailleurs, à l'époque, les filières de médiation culturelle n'existaient ni à l'université, ni dans les écoles.
Je suis arrivée au Palais de Tokyo en 2002 et la nature du poste a beaucoup évolué depuis. Au départ, les médiateurs avaient des missions de médiation, mais aussi de billetterie, d'accueil, de gardiennage et d'allumage/extinction des expositions. La médiation était plutôt tournée vers un accompagnement du public dit «individuel» avec une forte présence de l'équipe dans les expositions. L'arrivée en 2006 de Marc-Olivier Wahler à la tête de la Direction artistique a marqué le début d'une programmation souvent très référencée à l'art minimal et conceptuel, ce qui a poussé l'équipe de médiation à adopter des méthodes et une posture plus pédagogiques. De cette manière, une action éducative plus marquée s'est développée, orientée vers l'accompagnement des groupes scolaires et des étudiants. Ainsi, le métier a évolué et l'équipe de médiation s'est sentie valorisée, je pense, – dans le sens où c'est agréable de se dire que l'on a sa place aux côtés des professionnels de l'éducation.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo ?

Depuis janvier 2012, je suis moins sur le terrain dans la mesure où je travaille essentiellement au montage de projets éducatifs, dans le cadre de mes fonctions de chargée de médiation culturelle/actions et partenariats éducatifs.
Mes missions sont diverses : elles sont, d'une part, directement liées aux contenus des expositions en vue de la préparation de documents pédagogiques qui vont servir aux enseignants, aux étudiants et à tout visiteur intéressé, mais aussi à la formation de l'équipe de médiateurs.
La programmation saisonnière du Palais de Tokyo vient alimenter une palette d'activités de médiation qui visent à accompagner les différentes typologies de publics. Ces formats - qu'il s'agisse de visites, de contes ou d'ateliers - s'inspirent de notre expérience de terrain et des attentes de nos visiteurs, Leur contenu est bien sûr renouvelé à chaque nouvelle saison d'expositions, mais toujours en lien avec les programmes du bulletin officiel de l'Education nationale.
En plus de cette offre « clef-en-main », nous proposons un accompagnement sur mesure et plus ciselé avec des projets plus ambitieux et pour lesquels une classe viendra à plusieurs reprises au fil de l'année scolaire. Ces projet sont regroupés sous le label «Educalab». Ils visent en priorité un public peu habitué des lieux culturels et/ou isolé géographiquement et impliquent souvent un budget spécifique pour lequel il faut aller chercher une subvention publique ou un

mécène.
Mes missions incluent également l'encadrement de l'équipe de médiation – cette tâche étant partagée avec mes collègues et ma responsable.

Avec quels autres services êtes-vous amenée à collaborer au quotidien ?

Nous travaillons avec le service des expositions. Les curateurs nous apportent tout le contenu théorique lié à la programmation artistique.
Dans le cadre d'un format d'accompagnement appelé « Rencontre Pro » – plébiscité essentiellement par les classes de lycées et les étudiants –, nous sollicitons un professionnel du Palais de Tokyo qui va à la rencontre du groupe et présente à la fois son parcours, ses missions et la manière dont son travail participe à l'activité globale de l'institution.
Malgré la taille de l'institution, nous sommes une équipe relativement petite, donc nous nous connaissons tous et nous allons assez facilement les uns vers les autres si besoin.

Quelles qualités devez-vous avoir pour faire votre métier ?

La curiosité intellectuelle me semble essentielle ; il me paraît très important d'alimenter constamment ses propres champs de recherches par des visites d'expositions, des lectures, bref, une activité culturelle. La médiation est avant tout un partage d'expériences, de connaissances et de références. C'est aussi le plaisir de discuter avec un interlocuteur de ce que l'on a devant les yeux, de ce que l'on a vu ou de ce que l'on a envie de voir. Dans ce sens, je crois qu'il faut aussi savoir prêter une attention toute particulière aux rapports humains. Le médiateur est là pour tisser quelque chose entre les gens – c'est dans cet état d'esprit hérité de l'esthétique relationnelle qu'est née la médiation au Palais de Tokyo.

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

L'exposition «Chasing Napoleon» [2009] m'a énormément plu et a fait évolué ma manière de travailler en la rendant plus subtile, je crois. J'ai particulièrement apprécié la thématique et les multiples niveaux de lecture de l'exposition. Le projet suscitait de réels débats politiques avec le public, c'était passionnant.
Et j'ai aussi envie de citer un projet que nous développons depuis 2011 en partenariat avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Il s'agit de *workshops* pilotés par des artistes de la programmation du Palais de Tokyo que nous proposons à des jeunes en grande difficulté. C'est très émouvant de constater une amélioration des rapports sociaux et de la confiance en soi chez ce public particulièrement sensible qui s'autorise, souvent pour la première fois grâce à notre action, un accès à l'art.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Archéologue. C'est toujours une discipline qui m'intéresse beaucoup et dont je suis l'actualité le plus souvent possible. Adolescente, j'étais attirée par le métier d'avocat, mais ma timidité me semblait insurmontable…

Vue de l’exposition « Chasing Napoleon », 2009.

Valérie Petit, 43 ans, chargée de l'accueil et de la billetterie

« J'ai exercé tellement d'activités que je ne suis pas certaine de pouvoir toutes me les remémorer ! »

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie et dans quel but ?

J'ai commencé mon parcours universitaire par une licence de psychologie aux Etats-Unis à l'université St Michael's dans le Vermont et je me suis spécialisée en criminologie à l'occasion d'un master. J'ai alors étudié à l'UCSD (University of California San Diego), mais les cours étaient onéreux et manquaient surtout d'une expérience de terrain. Cette approche un peu trop théorique, à mon goût, m'a poussée à poursuivre mon master à la National University de San Diego où les professeurs sont des professionnels auprès desquels j'ai pu avoir une expérience concrète des différents métiers possibles dans ce domaine : médecin légiste, photographe de scènes de crime, releveur d'empreintes, spécialiste en faux documents, *profiler*, etc. Puisque la filière consacrait une partie importante des études à l'apprentissage du droit, nous avions aussi des professeurs avocats. Cotoyer tous ces professionnels était véritablement passionnant, même si leurs méthodes n'étaient pas toujours très didactiques.

Quelles ont été vos premières expériences professionnelles ? Travailliez-vous déjà dans le champ de l'art contemporain ?

J'ai eu de très nombreuses expériences professionnelles au début de ma carrière, mais aucune n'était en lien avec l'art contemporain… enfin cela dépend de ce que l'on veut bien considérer comme étant de l'art ! J'ai exercé tellement d'activités que je ne suis pas certaine de pouvoir toutes me les remémorer! J'ai travaillé dans une bibliothèque, dans une librairie, j'ai donné des cours d'anglais à des étrangers nouveaux arrivants aux Etats-Unis, j'ai été assistante d'infirmière dans un service d'urgences. J'ai aussi été assistante d'éducation dans une école Montessori dans l'état de Géorgie. J'aurais du mal à accorder plus d'importance à une activité professionnelle plutôt qu'à une autre : toutes ont été formatrices. La dernière activité que j'ai exercée aux Etats-Unis, avant de rentrer en France, était en lien avec mes études. J'ai travaillé pendant six ans pour une société privée qui intervient sur des scènes d'accident ou de crimes et je m'occupais plus spécifiquement des relevés d'empreintes et des prises de vue photographiques. Le premier poste que j'ai occupé qui ait un lien avec l'art contemporain est celui d'agent de caisse et d'accueil au Palais de Tokyo.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo et quelles en sont les missions ?

Aujourd'hui, je suis chargée de l'accueil et de la billetterie, ce qui implique en grande partie de la gestion d'équipe. Au Palais de Tokyo, les agents d'accueil et de billetterie sont désormais salariés d'une société externe appelée Marianne. Je suis donc l'élément de liaison entre le Palais de Tokyo et cette entreprise et je dois quotidiennement accueillir les agents pour un point sur les activités et événements de la journée. Au quotidien, la répartition de mes missions dépend beaucoup du rythme même de l'institution, notamment pour ce qui touche aux ouvertures et aux clôtures de caisses qui, pour moi, relèvent du comptage. Je dois être disponible pour l'équipe de terrain tout au long de la journée, dans l'hypothèse où se produirait un incident technique par exemple, auquel cas je dois faire intervenir un informaticien.
Je produis également régulièrement des rapports de fréquentation du public. C'est important pour notre direction de prendre le pouls de l'institution pour éventuellement procéder à des réajustements.
Je gère aussi l'activité liée au Tokyopass, la carte d'abonnement du Palais de Tokyo, à savoir les offres de nos institutions partenaires, la relation aux adhérents et la newsletter Tokyopass envoyée à ces derniers et qui détaille les offres à saisir.

Avec quels autres services êtes-vous amenée à collaborer ?

Le service informatique est celui que je suis le plus souvent amenée à solliciter, surtout lorsque se produisent des soucis techniques. Plus occasionnellement, je collabore avec le service de la comptabilité, ou encore avec celui de la sécurité ou de la médiation.

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

Cela peut paraître un peu ridicule, mais j'ai particulièrement apprécié que l'on me confie la responsabilité de la prise en charge de la newsletter Tokyopass que je voulais depuis très longtemps ! Le fait d'être l'interlocutrice entre l'institution et ses adhérents me plaît beaucoup. Je suis toujours très heureuse de pouvoir inviter nos adhérents à des manisfestations culturelles qui ont lieu chez nos partenaires et de constater leur enthousiasme.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Spiderman ! Ça n'a pas marché… J'ai compris, il y a seulement cinq ans, que cela n'arriverait pas !

PALAIS DE TOKYO
TOKYOPASS
LE LAISSEZ-PASSER DU PALAIS DE TOKYO
EN SOLO OU EN DUO, PROFITEZ :
- D'un accès gratuit et illimité pendant un an
- D'une invitation pour deux aux vernissages VIP
- D'un coupe-file à chaque visite
- D'un tarif réduit de 5% à la librairie du Palais
- D'une visite guidée dédiée à chaque nouvelle exposition
- D'une réduction de 10% à la Galerie des Multiples
sur les coproductions Galeries des Multiples/Palais de Tokyo
- Des réductions et invitations chez nos partenaires :
www.palaisdetokyo.com, rubrique Adhérents
Tokyopass, le laissez-passer du Palais de Tokyo.

La direction de l'administration

Missions / expertise :

Finance, budget, comptabilité :

- Préparer et suivre les différentes lignes budgétaires ; assurer l'engagement des dépenses ; suivre les encaissements ; enregistrer les opérations comptables et établir un état de trésorerie ; vérifier la disponibilité des crédits, les imputations budgétaires, éditer les factures.

Ressources humaines :

- Participer aux différentes étapes du recrutement ; préparer les décisions courantes de gestion de personnel et gérer les dossiers individuels et les situations salariales : participer à l'organisation du temps de travail ; préparer les fiches de paie ; participer aux négociations des délégués du personnel ; identifier les besoins et proposer des programmes de formation adaptés.

Affaires juridiques :

- Mettre en oeuvre des analyses, des conseils et des procédures juridiques, afin de sécuriser les activités et de défendre les intérêts de l'établissement ; contrôler préalablement les actes juridiques ; créer et valider des documents référents (contrat-type, marchés...) ; gérer les contentieux.

Documents ressources :

Le Palais de Tokyo était occupé depuis 2000 par l'association de loi 1901 appelée « Palais de Tokyo, site de création contemporaine », celle-ci était affectataire d'une partie du bâtiment en vertu d'une convention d'affermage, conclue avec le Ministère de la Culture et de la Communication qui en est le propriétaire. Pour gérer ce site unifié, il a été décidé en 2011 de créer une société par action simplifiée unipersonnelle (SASU) avec l'Etat pour unique actionnaire, qui intègrerait le site actuel et ses équipes. Le Palais de Tokyo est ainsi administré depuis le 1er janvier 2012 par la nouvelle SASU, immatriculée le 5 août 2011 auprès du greffe du Tribunal de Commerce de Paris. Ses missions, telles que décrites dans les statuts, restent orientées vers un soutien de la scène contemporaine émergente, mission à laquelle vient s'ajouter le rayonnement de la scène confirmée et spécialement la scène française dans un contexte international. Le conseil d'administration de la SASU du Palais de Tokyo est composé de quinze membres, désignés pour une durée de trois ans et constitué de huit personnalités qualifiées, cinq représentants de l'Etat (trois du Ministère de la Culture et de la Communication et deux du Ministère de l'Economie et des Finances) et deux représentants des salariés. Une convention de délégation de service public a également été signée entre la structure et le Ministère de la Culture, propriétaire du site, afin de confier la gestion du bâtiment dans sa totalité (22.000m^2) à la SASU Palais de Tokyo. La convention prévoit notamment la possibilité pour le Palais de Tokyo de délivrer des autorisations temporaires d'occupation du domaine public (AOT) en vue d'y installer des concessions. Enfin, un acte de cession de fonds de commerce a été signé le 20 décembre 2012 entre la SASU et l'association prévoyant la reprise des droits et obligations de l'association par la nouvelle structure et notamment, les immobilisations et l'ensemble des contrats, y compris les contrats de travail.

> « *La mission d'intérêt général du Palais de Tokyo est de promouvoir la création contemporaine, émergente et expérimentale, de concourir à la mise en valeur des créateurs confirmés, spécialement de la scène française, autour de toutes les formes de la création contemporaine dans un contexte international. Il se doit de favoriser l'accueil du public le plus large, de développer la connaissance des oeuvres exposées et de contribuer au développement culturel tout en mettant en oeuvre des actions d'éducation artistique et culturelle, notamment en direction des jeunes et concourant à la formation et à la recherche dans le domaine de l'art contemporain et des arts plastiques.* »
>
> Extrait des statuts de la SASU (Société par Action Simplifiée Unipersonnelle) du Palais de Tokyo

« J'ai constamment, à un instant T, une vision panoramique de toute l'activité du lieu, ce qui est particulièrement intéressant. »

Cybèle Panagiotou, 29 ans, responsable des affaires administratives et juridiques

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie et dans quel but ?

Après avoir passé un Bac ES [économique et social], j'ai fait des études de droit. J'ai tout d'abord obtenu un master de droit public, puis je me suis spécialisée dans les domaines de la culture et de la communication. J'ai alors suivi deux masters simultanément : l'un concernait le droit de la communication et donc plutôt les médias, l'audiovisuel et le cinéma, l'autre master concernait le droit de la culture et plus spécifiquement celui du patrimoine culturel. Ce fut pour moi l'occasion de faire deux stages, l'un au Musée du Louvre et l'autre au Ministère de la culture, plus spécifiquement au sein de la Direction des Musées de France – qui n'existe plus aujourd'hui.
Il était alors devenu clair pour moi que je travaillerai dans le domaine culturel – soit dans une institution, soit dans une entreprise culturelle – pour allier ma formation théorique à un domaine qui m'intéressait davantage à un niveau personnel, à savoir l'art contemporain.

Quelle a été votre première expérience professionnelle ?

Il se trouve que j'ai effectué mon stage de fin d'étude (master 2) au Palais de Tokyo et j'ai eu la chance d'être engagée à l'issue de celui-ci. Les domaines de l'audiovisuel et du cinéma m'attiraient aussi beaucoup mais les opportunités de la vie et mon intérêt pour le champ de l'art contemporain ont fait que c'est au Palais de Tokyo que je me suis arrêtée.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo aujourd'hui et quelles en sont les missions ?

Je suis responsable des affaires administratives et juridiques.
L'aspect juridique de mon travail le rend très transversal car je touche à tous les domaines et tous les aspects du droit, ce qui représente un spectre très large. Il peut s'agir, par exemple, de la rédaction d'un contrat avec un artiste exposé ; plusieurs thématiques vont alors entrer en jeu, notamment, et c'est la plus importante, celle qui concerne les droits d'auteur et la question de la propriété littéraire et artistique. Ces contrats font aussi mention des clauses d'assurances relatives aux œuvres exposées. Il y a, pour chaque contrat, une pluralité d'éléments à prendre en compte en vue de leur rédaction. Ces missions m'amènent à travailler en lien direct avec les artistes ou les commissaires invités.
Le contexte même du modèle économique du Palais de Tokyo – et je fais ici référence au système du mécénat et de la privatisation d'espaces – m'amène aussi à travailler sur de nombreux dossiers relatifs à la fiscalité.
De manière plus générale, tout rapport que peut avoir le Palais de Tokyo avec un tiers est obligatoirement régenté par un contrat, que ce soit avec un coéditeur pour un magazine, un assureur, un mécène, un locataire d'espace ou encore avec un chauffagiste : mon poste est donc très complet.
Pour ce qui concerne l'aspect plus administratif de mes missions, il se réfère au centre d'art comme institution et s'intéresse aux liens que celle-ci peut avoir avec le Ministère de la Culture qui est la tutelle du Palais de Tokyo. Ainsi, je suis, pour être plus concrète, en charge de l'organisation des conseils d'administration. Ces conseils réunissent les subventionnaires, la Présidence et la Direction Générale du Palais de Tokyo qui discutent ensemble de l'avenir de l'institution.
Les deux aspects de mon poste, à la fois juridique et administratif, se complètent et répondent aux obligations qu'a le Palais de Tokyo en tant qu'institution et en tant que société.

Avec quels autres services êtes-vous amenée à collaborer ?

Tous, sans exception ! Chaque service développe des liens avec des personnes ou entités extérieures à l'institution, régentés par un contrat. J'ai la chance d'avoir ainsi constamment, à un instant T, une vision panoramique de toute l'activité du lieu, ce qui est particulièrement intéressant. Peu de postes permettent d'avoir une si bonne vision globale de la situation.

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

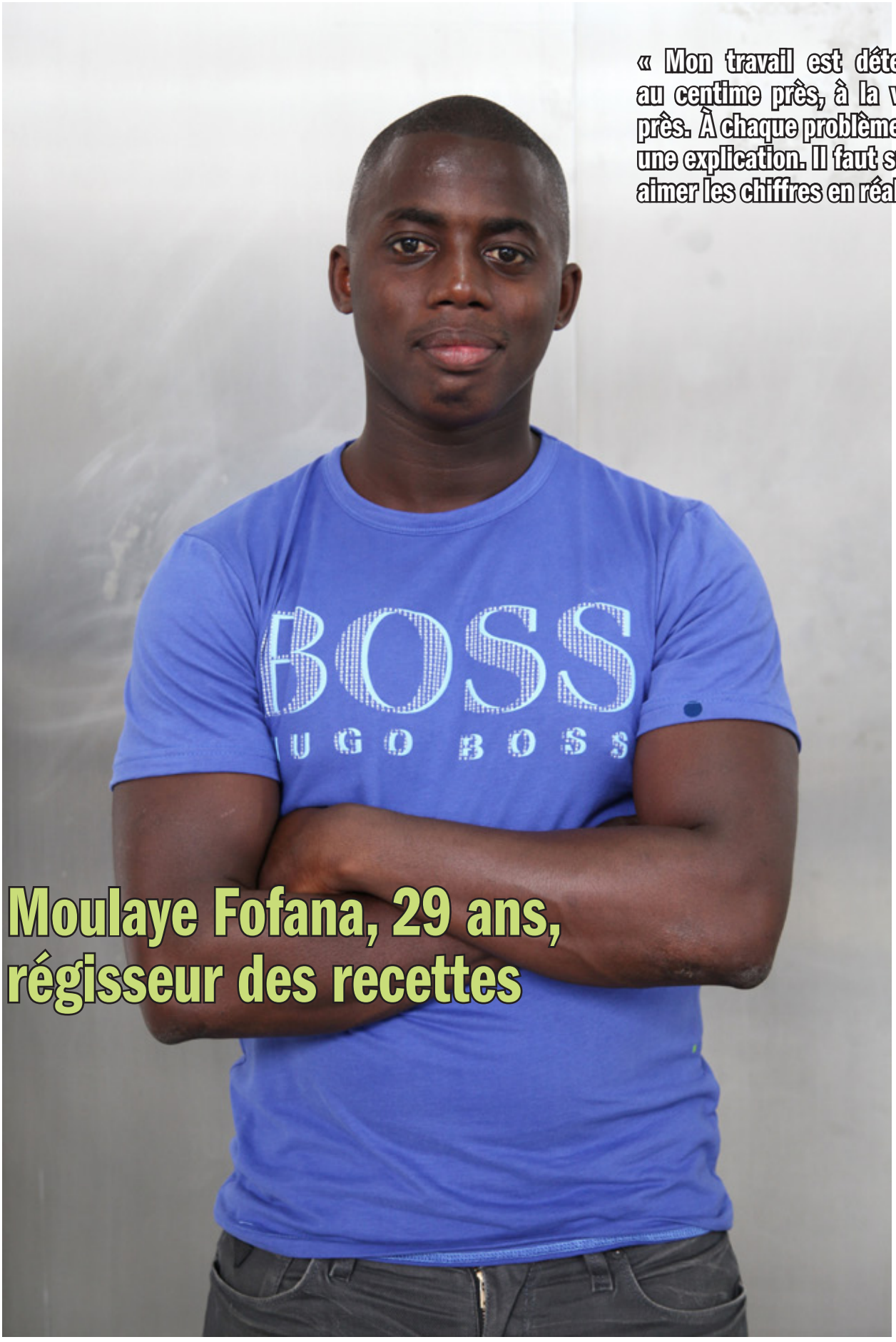
L'identité même du Palais de Tokyo, toujours fluctuante et changeante, fait que l'on ne s'ennuie jamais. Si je dois retenir un moment précis, c'est probablement le changement du statut juridique de l'institution qui m'a beaucoup marqué. Le passage du statut d'association à celui de société à action simplifiée [en janvier 2012] a nécessité beaucoup de temps, ce qui a eu un impact important sur mon quotidien au travail, notamment en complétant mes missions, liées à présent aux concessions et aux marchés publics. Cette expérience a contribué à l'extension de mon champ de compétences de manière très significative.

Par ailleurs, j'ai été très marquée par l'exposition de l'artiste iraquien Laith Al-Amiri qui avait présenté cette chaussure géante en référence au journaliste qui avait lancé sa chaussure sur George W. Bush lors d'une conférence de presse en 2008. Le fait que l'institution s'engage sur un plan politique m'avait plu. Je l'ai vécu comme un moment fort et stimulant.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Archéologue.

La sculpture *Symbol of Courage* (2009) de Laith Al-Amiri avant sa présentation au Palais de Tokyo dans le cadre de l'exposition « Pergola » (2010).



« Mon travail est déterminé au centime près, à la virgule près. À chaque problème, il y a une explication. Il faut surtout aimer les chiffres en réalité ! »

Moulaye Fofana, 29 ans, régisseur des recettes

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie ?

J'ai obtenu un Brevet d'études professionnelles (BEP) de comptabilité, un Baccalauréat Professionnel comptabilité, un Brevet de technicien supérieur (BTS) de comptabilité, puis un Diplôme de comptabilité générale (DCG). Le DCG est un diplôme de validation après le BTS, au niveau Bac+4. Je l'ai préparé au CFA-Groupe IGS dans le 10ème arrondissement de Paris.

Quel poste avez-vous occupé avant de travailler au Palais de Tokyo ?

Avant de travailler au Palais de Tokyo, j'ai été assistant comptable au Théâtre de l'Athénée, pendant cinq ans.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo ?

Je suis régisseur des recettes. Je m'occupe de toutes les recettes du Palais de Tokyo : j'enregistre et je constate les fonds qui entrent et qui sortent. Cela nous permet de faire des budgets, des prévisionnels. Cela concerne les recettes de la billetterie, les recettes des privatisations (les locations de nos espaces) et les refacturations pour les concessions. Les refacturations pour les concessions sont les contrats faits avec certains établissements qui se trouvent au Palais de Tokyo, comme les restaurants. Le Palais de Tokyo paye des charges qui sont ensuite refacturées aux différentes concessions car ces concessions partagent le bâtiment avec nous. Donc les facturations premières sont faites au Palais de Tokyo et on leur refacture leur part, en fonction du pourcentage défini dans une convention.

Quelles sont les spécificités de votre poste au Palais de Tokyo ?

Le Palais de Tokyo est vraiment immense. Il y a beaucoup de travail et beaucoup de responsabilités en tant que régisseur des recettes.
« Imaginez l'imaginaire » est la première saison que j'ai suivie au Palais de Tokyo. Cela m'a fait connaître quelques artistes, ainsi que le déroulement et le fonctionnement d'un centre d'art contemporain. C'est différent d'un théâtre. Avant d'arriver au Palais de Tokyo, je ne savais pas ce qu'était un curateur. Je ne savais pas qu'à chaque exposition, il y a des commissaires aux comptes. J'ai découvert toute la face cachée des expositions. Dans un centre d'art contemporain, chaque jour est nouveau parce que l'on a différents types de publics, on a différentes expositions, on a différentes réactions.

Avec quels autres services êtes-vous amené à collaborer au quotidien ?

Je travaille d'abord avec le service de l'administration, notamment avec mon responsable direct, le comptable du Palais de Tokyo. Je travaille aussi avec le service du Développement des publics à la Direction des publics qui s'occupe pour partie des services de l'accueil et de la billetterie. Toutes les semaines, je leur communique le résultat des recettes de la billetterie pour croiser ces données avec la fréquentation. Je suis chargé de facturer les locations des espaces aux clients du service des Privatisations d'autre part.

Lorsque les différents services ont passé un contrat avec des clients, je m'occupe des facturations, avec les informations qu'ils m'ont fournies (montant, quantité…). Enfin, je dois faire un suivi global des paiements.
Pour travailler, j'utilise des logiciels basiques comme Excell. On a fait installer un logiciel qui s'appelle Sigma. C'est un logiciel qui a été fait sur mesure pour le Palais de Tokyo, en fonction de nos besoins et de ce que l'on voulait voir apparaître. Il sert principalement à l'élaboration des budgets: pour faire des prévisions, pour calculer et se projeter dans le futur.

Quelles qualités devez-vous avoir pour faire votre métier ?

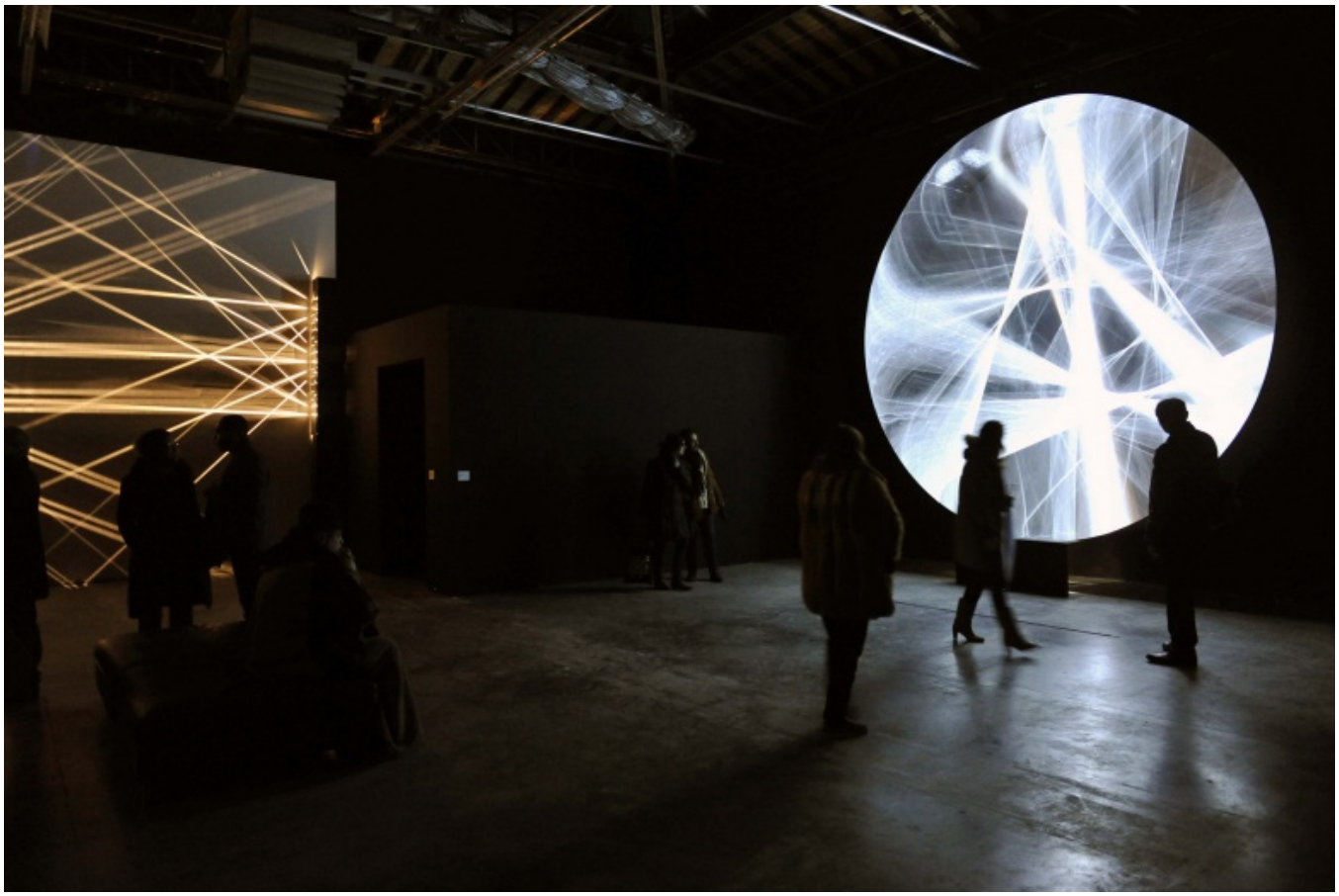
La qualité première, c'est la patience. Il faut être très minutieux et précis. Il peut y avoir des explications à donner au commissaire aux comptes, donc il faut détailler le plus possible les informations dont on dispose. Mon travail est déterminé au centime près, à la virgule près. À chaque problème, il y a une explication. Il faut surtout aimer les chiffres en réalité !

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

Cela fait un an que je travaille au Palais de Tokyo. La saison «Soleil Froid» [du 27 février au 20 mai 2013] m'a particulièrement plu parce que, que l'on aime l'art contemporain ou pas, une fois que l'on a visité « Soleil Froid », on est obligé d'aimer ça. Cette saison parlait à tout le monde, et pas seulement au public connaisseur, mais à toutes sortes de publics. Lors de cette saison, c'est vraiment l'exposition de Julio Le Parc qui a fait en sorte que j'aime plus l'art. Ses œuvres nous placent en immersion dans son univers, infusent en nous, sans que l'on s'en rende vraiment compte. En réalité, on découvre l'art sans le savoir.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Footballeur ! Je suis un fan de foot. Etant petit, j'ai fait des formations. Mais j'ai arrêté le foot pendant une année parce que je me suis fait opérer. Alors je continue en tant qu'amateur. Mais c'était mon souhait : le foot, le foot, le foot !



Vue de l’exposition « Julio Le Parc », 2013.

La direction technique

Missions / expertise :

- Superviser la rédaction des marchés publics de maintenance et d'exploitation, de travaux, d'études techniques et d'aménagements.

- Suivre l'évolution des techniques et des normes dans ses spécialités et organiser une veille technologique.

- Préparer les budgets d'investissement et de fonctionnement et effectuer le suivi financier des opérations.

Bâtiment :

- Réaliser des études de conception ou d'aménagement et arbitrer des choix techniques.

- Planifier les interventions, les contrôles techniques et les contrôles réglementaires.

Sécurité-incendie :

- Exercer des fonctions de surveillance et de contrôle des espaces, des équipements techniques et des installations.

- Contrôler et suivre l'application des réglementations et des normes ainsi que des règles de sécurité dans le bâtiment.

- Intervenir en cas d'incident en mettant en oeuvre les consignes prévues à cet effet.

Réseau informatique :

- Garantir le bon fonctionnement et la qualité du réseau information du centre d'art ; superviser, assurer la maintenance et faire évoluer les outils informatiques du centre d'art afin d'en garantir la disponibilités permanente aux utilisateurs.

Régie événementielle :

- Suivre les opérations de montage et démontage des événements organisés dans le cadre des privatisations.

La réhabilitation pour 2012 :

L'année 2012 a été déterminante afin de garantir une ouverture au public le 12 avril. Passant de 8 000 à 22 000 m² sur une période de 10 mois de travaux, la direction technique a garanti l'ensemble des organisations et moyens pour la réalisation d'un tel projet.

Aussi, le service sécurité interne a connu des modifications substantielles au regard de la réglementation le passage de 2ème à 1ère catégorie dans le cadre des établissements recevant le public (ERP).

- l'ensemble du personnel de sécurité a été promu au rang de chef d'équipe (SSIAP 2),
- un nouveau Poste Central de Sécurité a été aménagé,
- les organes de sécurité et sûreté ont été dotés d'outils technologiques de pointe,
- l'équipe s'est vue renforcée par une société externalisée.

Le service de maintenance a également connu des adaptations, avec une forte période d'appropriation des installations, de suivi et de validation des utilisations.

L'année 2012 a aussi été l'occasion de suivre et d'adapter les travaux en vue de lever des réserves jusqu'à la fin de l'année et permis la mise en place progressive des contrats de maintenance.

Enfin, le bâtiment a connu des travaux complémentaires tels que le démarrage du nouveau restaurant Monsieur Bleu, des adaptations d'espaces, de vie, de bureaux, etc.

Le service informatique, en changeant et adaptant son système d'information, s'est doté de nouveaux serveurs permettant de meilleures capacités d'utilisation, de stockage, de sécurité, etc. Un changement complet du réseau a permis ainsi d'augmenter considérablement la bande passante, la mise en place d'un réseau WIFI public et administratif, source de confort et de convivialité de communication.

La logistique a également connu des changements, avec ses aménagements des espaces publics, des bureaux administratifs, des espaces de stockages et aussi, l'entretien des espaces techniques, des matériels et l'ensemble de l'approvisionnement du Palais de Tokyo.

Enfin, la régie évènementielle, dotée de deux nouveaux espaces de privatisations permet l'accueil d'évènements de grande envergure dans un souci d'adaptation aux besoins des clients et du respect des règlementations.

Vue du chantier lors de la deuxième phase de réhabilitation, Niveau 1, décembre 2011.

« J'ai eu l'occasion de travailler sur des projets qui sortent de l'ordinaire et qui m'ont apporté beaucoup, au-delà de ce qui touche directement à mon domaine de compétence. »

Nazih Bouziani, 33 ans, responsable de la sécurité

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie ?

Après mon bac, j'ai obtenu un DEUG [équivalent Licence 2] en Droit à l'université de Fès au Maroc. Je n'avais alors pas d'idée très précise de ce que je voulais exercer comme métier plus tard. En fait, j'ai surtout suivi quelques copains qui allaient à la fac ! La matière que je préférais alors touchait aux relations internationales. Après cela, je suis arrivé en France où j'ai poursuivi mes études avec une Licence en Droit que j'ai interrompue pour des raisons personnelles.

Quelle a été votre première expérience professionnelle ? Travailliez-vous déjà dans le champ de l'art contemporain ?

Après avoir arrêté mes études, je cherchais un petit boulot et j'ai décroché celui d'agent d'accueil au Palais de Tokyo, pour lequel je n'avais pas vraiment de formation spécifique. Il s'agissait essentiellement de répondre au téléphone, de faire accéder des personnes aux bureaux de l'institution, etc. Au bout d'un an, un poste d'agent de sécurité incendie s'est libéré et on m'a proposé de suivre une formation pour obtenir le poste en question. Tout cela s'est fait un peu par hasard à vrai dire. J'ai donc suivi cette formation d'une quinzaine de jours où on apprend les bases de la sécurité incendie, comment utiliser les moyens de secours, etc. J'ai travaillé pendant trois ans en tant qu'agent de sécurité incendie et lorsque le poste de chef de service fut ouvert, la direction me l'a proposé.
Avant de travailler au Palais de Tokyo, j'ignorais ce que pouvait être un site de création contemporaine, mais j'ai rapidement apprécié le fait d'évoluer dans un environnement culturel. On rencontre des gens très différents, très intéressants. J'ai eu l'occasion de travailler sur des projets qui sortent de l'ordinaire et qui m'ont apporté beaucoup, au-delà de ce qui touche directement à mon domaine de compétence.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo aujourd'hui et quelles en sont les missions ?

L'intitulé de mon poste est donc actuellement «chef de service sécurité incendie assistance à personnes». Pour occuper ce poste, j'ai suivi une nouvelle formation appelée, dans notre jargon, le SSIAP 3, SSIAP étant un acronyme de Service Sécurité Incendie et Assistance à Personnes. Il existe dans ce domaine trois niveaux différents et le troisième correspond à celui de chef de service. Cette formation est indispensable pour maîtriser tous les aspects techniques liés à la réglementation des établissements recevant du public (ERP). En effet, dans le cadre de mes fonctions, je dois m'assurer que le bâtiment ainsi que toute l'activité et les dispositifs liés au montage des expositions soient en conformité avec la réglementation. En France, et plus largement en Europe, tous les ERP sont soumis à une réglementation qui fixe les règles d'accueil du public et de sécurité. Le Palais de Tokyo appartient aux établissements de type Y – celui des musées – et doit répondre à la règlementation établie pour ce type précis.
Ma première mission est de conseiller la direction générale en matière de sécurité incendie afin que celle-ci applique des mesures conformes à la législation qui garantissent la sécurité du public. Le bâtiment et les expositions ne doivent bien sûr présenter aucun risque pour celui-ci.
Au quotidien, je suis amené à collaborer avec divers services lors de la préparation des projets. S'il s'agit d'une exposition, je donne mon avis sur les conditions du montage, la scénographie, le cheminement d'évacuation en cas de problème, également sur l'utilisation de certains matériaux à risque dans une installation. Pendant le montage de l'exposition en lui-même, j'effectue un suivi quotidien sur le terrain afin de m'assurer que tout se déroule dans le respect de ce qui avait été défini. La question de la sécurité des salariés, notamment des personnes qui interviennent sur le montage, m'importe aussi. Je veille à ce qu'elles soient équipées avec du matériel de protection et qu'elles travaillent dans de bonnes conditions. J'ai aussi en charge la sûreté du bâtiment, et dans ce sens, je dois m'assurer de la sécurisation des accès par l'installation d'alarmes afin d'éviter toute intrusion. Cela répond à des attentes spécifiques de la part d'assurances qui couvrent les œuvres, de même que l'installation de détecteurs de fumée dans les zones de stockage par exemple.

Avec quels autres services êtes-vous amené à collaborer ?

Comme je l'ai mentionné plus tôt, je travaille régulièrement avec le service de la production, en amont sur la préparation des expositions, mais aussi très sou-

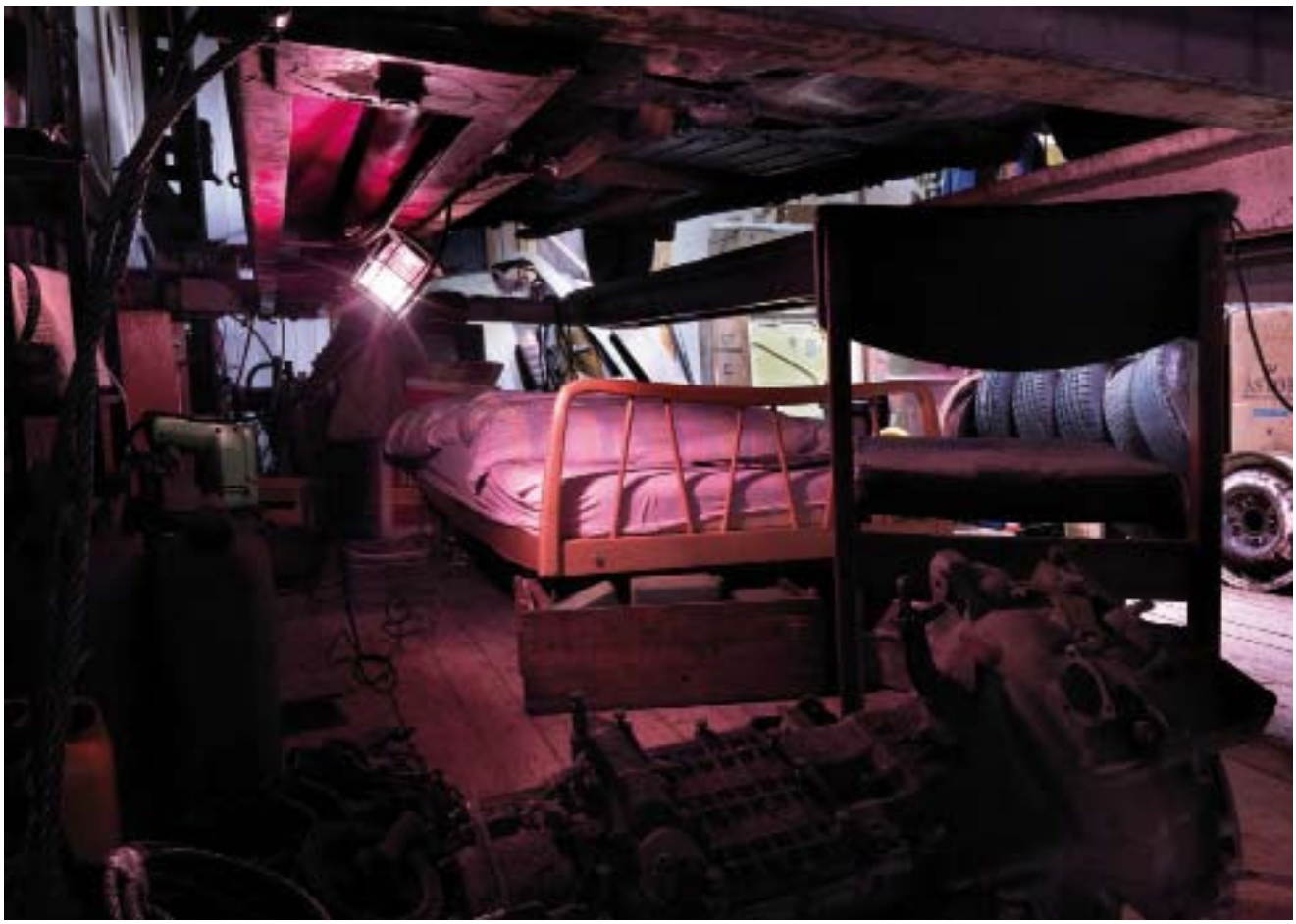
vent avec le service des privatisations. Le Palais de Tokyo possède des espaces spécifiquement dédiés à l'événementiel et mis à disposition d'entreprises qui peuvent les louer. Il peut s'agir d'un défilé de mode, d'une soirée ou encore d'un concert, et là encore, comme pour les expositions, mon rôle est d'orienter le projet afin qu'il ne présente aucun risque pour le bâtiment ou le public, et cela passe en partie par la validation des plans du projet en question.
Cette même démarche s'applique au service des Events qui propose, lui aussi, une programmation avec, de temps en temps, des projets un peu spéciaux qui nécessitent une validation de la part de mon service.
Même si les surveillants de salle ne sont pas sous ma responsabilité – ils dépendent du service de la production –, je suis souvent amené à collaborer avec eux dans différents cas de figure.

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

J'ai vu passer, il est vrai, de nombreux projets qui m'ont marqué ! Celui qui me vient immédiatement à l'esprit est celui d'un artiste nommé Christophe Büchel. L'installation était composée d'une sorte de chalet en bois disposé au fond d'un espace d'exposition, sous un amas de détritus en tous genres (papiers journaux, plastique, meubles, etc.). En termes de sécurité, nous étions confrontés à de nombreux problèmes ! Il a fallu négocier avec l'artiste et trouver avec lui un terrain d'entente afin de respecter son projet au maximum, mais aussi d'être en conformité avec la législation. Des mesures compensatoires ont donc été mises en place pour limiter les risques : ignifugation des matériaux inflammables, présence accrue et permanente d'agents de sécurité incendie dans l'installation, multiplication des moyens d'extinction dans la zone de l'œuvre.
Dans le cas d'installations qui présentent un risque particulier, comme celle de Büchel, un dossier est toujours déposé à la préfecture pour information et validation de nos choix. En retour, la préfecture peut nous recommander, voire nous imposer certains dispositifs.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Je rêvais d'être journaliste sportif… ce qui est finalement très éloigné de mon activité actuelle !



Vue de l'installation *Dump* de Christoph Büchel, 2008.

« Dès le lycée, quand j'ai eu mon premier ordinateur, j'ai commencé à m'intéresser à l'informatique. »

Vivien Devaux, 26 ans, administrateur systèmes et réseaux

© Aurélie Cenno

Quelle formation avez-vous suivie ?

Après le baccalauréat, j'ai obtenu un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) d'informatique-réseaux, une Licence professionnelle (LP) d'informatique-réseaux et un Master « réseaux et sécurité ». J'ai suivi ces formations à l'école ITIC [Institut des Techniques Informatiques et Commerciales], qui se trouve dans le 20ème arrondissement de Paris. Cette école propose de nombreuses formations en alternance.
J'ai donc fait ces cinq années en alternance, parce que je souhaitais arriver dans le monde du travail avec de l'expérience en entreprise.

Quel poste avez-vous occupé avant de travailler au Palais de Tokyo ?

Avant d'arriver au Palais de Tokyo, j'ai travaillé en alternance dans une grande société basée sur Linux – un système d'exploitation comme Mac ou Windows. Je gérais l'informatique interne et les achats liés à l'informatique. C'est aussi un peu ce que je fais au Palais de Tokyo.

Quel poste occupez-vous au Palais de Tokyo ?

Je suis administrateur systèmes et réseaux. Cela consiste à gérer tous les parcs informatiques, à suivre tous les projets qui nécessitent des installations de câbles et de réseaux et la sécurité des réseaux. Enfin, je détermine les achats de matériel informatique, de téléphonie mobile et fixe, ce dont nous avons besoin.

Avec quels autres services êtes-vous amené à collaborer au quotidien ?

Quand un artiste a besoin d'installations particulières, je travaille avec le service de la production des expositions. Par exemple, pour les besoins de son exposition, Philippe Parreno a eu besoin que l'on installe cinq cents mètres de câbles de réseau dans tout le bâtiment afin de retransmettre une pièce pour la prochaine exposition.
Quand des événements se déroulent au Palais de Tokyo, je suis aussi amené à mettre en place les réseaux. Par exemple, je travaille actuellement avec le service des privatisations pour préparer l'anniversaire de France Culture, qui va installer ses studios au Palais de Tokyo pendant deux jours. Il s'agit donc de préparer le wifi, les câbles et les lignes pour la retransmission en direct.
Par ailleurs, je travaille avec presque tous les services du Palais de Tokyo au quotidien, dès qu'il y a un petit souci ou plus ponctuellement, pour des projets précis.

Quelles qualités devez-vous avoir pour faire votre métier ?

Il faut avoir beaucoup de patience. Il peut en effet y avoir des petits soucis informatiques tous les jours mais il ne faut surtout pas s'énerver. Certains sont parfois rebutés par l'informatique, mais tout le monde est obligé de travailler avec, et ce n'est pas forcément évident. Alors il faut être pédagogue, prendre le temps d'expliquer les choses, montrer que ce n'est qu'un petit souci et comment s'en sortir la prochaine fois.

Quel projet ou mission spécifique sur lequel vous avez travaillé vous a particulièrement marqué ?

Je suis arrivé au Palais de Tokyo il y a dix mois [octobre 2012] et, peu après mon arrivée, un événement m'a marqué : le lancement de Windows 8. Je ne connaissais pas encore la structure, ni le réseau et c'était vraiment compliqué. C'est un prestataire extérieur qui a préparé l'événement et je suis resté avec lui pendant deux semaines pour tout mettre en place. Au final, c'était un projet vraiment intéressant.
Le projet de l'exposition « N°5 Culture Chanel » [mai-juin 2013] m'a marqué également car il s'agissait à l'origine d'un petit projet, qui a finalement nécessité un gros investissement assez problématique. Il a fallu que je leur prépare un réseau complet et ça a été assez complexe, d'autant que j'étais tout seul sur cet énorme chantier.

Quel métier rêviez-vous de faire enfant ?

Ce n'était pas informaticien, ça c'est sûr ! Je voulais être avocat, j'ai toujours été attiré par ce métier. Mais dès le lycée, quand j'ai eu mon premier ordinateur, j'ai commencé à m'intéresser à l'informatique.

Vue de l’exposition N°5 Culture Chanel, 2013.

ANNEXE

Historique des centres d'art

L'histoire des centres d'art est l'histoire d'une reconnaissance progressive par l'Etat français d'initiatives locales privées. C'est l'histoire d'un développement non-planifié, sur l'ensemble du territoire français, qui a finalement donné lieu à un modèle officiel.

En effet, c'est à partir de différents centres « pionniers », apparus dans les années 1970, que se développa un modèle plus définitif. Ce modèle fit l'objet, à partir des années 1980, d'une politique très volontariste de la part du Ministère de la Culture et de la Communication, qui a soutenu l'apparition de nouveaux centres d'art.

Toutefois, la prise de conscience d'une nécessité d'aider financièrement la création contemporaine, la volonté de mettre en place un discours pédagogique autour de l'art actuel, précède l'apparition des premiers centres d'art contemporain, et remonte aux années 1960 et à la politique du ministre André Malraux (1959-1969).

En effet, si la naissance des premiers centres d'art se fait bien indépendamment d'une volonté de l'Etat français, ils s'inscrivent dès leur origine dans un contexte politique, auquel leur évolution restera toujours étroitement liée.

Les années 1960 : André Malraux pose les premiers jalons idéologiques

« *Le ministère chargé des Affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les oeuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français ; d'assurer la plus vaste audience à son patrimoine culturel ; de favoriser la création d'oeuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent* ».

André Malraux, article premier du décret portant sur l'organisation du ministère des Affaires culturelles, 24 juillet 1959.

André Malraux (1901-1976).

La nécessité de moyens financiers, matériels et humains mis au service de la production et du développement d'une culture actuelle - c'est-à-dire la nécessité de ce lieu privilégié pour l'artiste et le spectateur qu'est le centre d'art contemporain - trouve ses prémices dans la politique d'André Malraux (1901-1976), premier ministre des Affaires culturelles de la V^{e} République.

La politique de Malraux instaure une nouvelle ère par sa volonté affichée de développer les moyens alloués à la création. Ainsi, il est le premier à défendre l'idée que la création contemporaine doit bénéficier d'un plan de soutien conséquent, réfléchi et organisé. Pour cela, il crée un Service de la création artistique en 1961 sous la direction de Bernard Anthonioz, et un Centre national d'art contemporain en 1967.

Toutefois, c'est surtout la mise en place des Maisons de la Culture qui posera le plus concrètement les fondations des futurs centres d'art contemporain. Implantées dans vingt villes entre 1961 et 1965, elles sont « les lieux où l'image inachevée de la culture présente sera montrée à ceux qui participent d'elle, sans toujours le savoir, par ceux-là même qui la façonnent ». (Gaëtan Picon, *La culture et l'état*, allocution pour l'inauguration de la Maison de la culture de Béthune, 1960)

Les axes qui prévaudront donc à la définition des missions des centres d'art en France durant les années 1970 se trouvent déjà explicités : il s'agit de mettre en oeuvre des moyens favorables à la création, de développer la diffusion de l'art et de créer des outils pédagogiques visant à rendre son contenu accessible au plus grand nombre.

Les années 1970 : ouverture des premiers centres précurseurs

La décennie suivante voit l'ouverture de deux institutions pionnières, qui fondèrent le modèle de nombreux centres d'art, du point de vue de leurs missions et de leur politique culturelle : le Centre Georges Pompidou (projet d'état, initié en 1969) et le Centre d'Art Plastique Contemporain de Bordeaux (CAPC, sur initiative privée, ouvert en 1973).

Si le Centre d'art et de culture Georges Pompidou, inauguré en 1977, précède l'ouverture du CAPC, sa très grande surface d'exposition et sa collection le différencient du modèle classique des centres. En effet, il permit en réalité à l'état de réaliser plusieurs projets culturels autonomes, laissés jusqu'alors en suspend : entre autres la relocalisation du Musée National d'Art Moderne et la création d'une grande bibliothèque publique. Il s'agit donc d'un lieu hybride, incluant certaines des missions des futurs centres d'art contemporains.

Le projet du Centre Pompidou aura un impact énorme sur le développement en France de lieux alliant soutien à la création actuelle et ouverture à tous les publics. Bien des centres d'art de grande taille, comme le Palais de Tokyo ou les Abattoirs de Toulouse, doivent leur fonctionnement, la définition de leurs missions, leur muséographie et un certain « état d'esprit » à ce prédécesseur.

Toutefois, c'est bien l'ouverture en 1973 du CAPC, sous l'impulsion de Jean-Louis Froment, alors jeune professeur des Beaux-Arts, qui constitue le premier jalon marquant de l'histoire des centres d'art en France. Il est important de bien comprendre le contexte politique qui entoura sa conception, et de rappeler que son ouverture se fait très peu de temps après la démission du Premier ministre Jacques Chaban-Delmas.

Vue du CAPC à Bordeaux, ancien entrepôt de denrées coloniales réhalité en espace d'exposition.

> «**La Nouvelle société**» : Politique préconisée par Jacques Chaban-Delmas suite aux événements de 1968 et conforme aux mesures de modernisation de Georges Pompidou, laissant une large place au dialogue social, à une certaine liberté d'expression et à une certaine ouverture politique.

Jacques Chaban-Delmas (1915-2000) aux côtés de Georges Pompidou (1911-1974).

En 1969, lors de son investiture comme premier ministre de Georges Pompidou, Chaban-Delmas prononce le discours qui donna naissance au projet de >«**Nouvelle société**» : ce discours donne pour objectif au gouvernement de clarifier l'espoir « qui peut mobiliser la nation » - référence aux événements de mai 1968 - , fait le constat d'une société marquée par les bouleversements récents - « explosion démographique, bouleversement technologique, décolonisation, urbanisation » et «compétition internationale pleine et entière» - et décrit, face à eux, une société « bloquée », un « pays de castes » plein de préjugés.

C'est dans ce contexte que débute, en 1971, la préparation du VI^{e} plan de développement et le ton est rapidement donné quant à la démarche citoyenne que le gouvernement souhaite emprunter : « La nécessité du développement tient aujourd'hui à la situation de l'individu menacé par un monde contraignant, le travail rationalisé et impersonnel, l'habitat grégaire. Le déferlement des informations, la sollicitation d'une consommation toujours accrue tendent à faire de lui un spectateur ou un objet manipulé par des forces qui lui échappent. Acquérir une culture est pour l'homme d'aujourd'hui le moyen de retrouver son autonomie, c'est-à-dire la capacité de juger ce monde qui l'entoure, d'exprimer sa relation avec les choses, en même temps que de communiquer avec autrui ».

La volonté est donc claire : le développement d'une pédagogie de la culture pourrait offrir un vecteur crucial d'éducation et de lien social. Il est à ce propos notable que l'ouverture des premiers centre d'art en France, dans les années qui suivent, coïncide avec la popularisation du terme « art contemporain » qui dit, comme l'indique Jean-Louis Froment : « un moment où la société et les artistes ont voulu être de plain-pied, être ensemble dans le même espace temps ».

Dès les premières années, le CAPC mettra en place un programme pédagogique particulièrement ambitieux. L'initiative la plus spectaculaire est sûrement l'*Artbus* inauguré en 1975 : ce bus sert d'unité pédagogique mobile, et se déplace dans les écoles primaires, les collèges et les lycées pour proposer des ateliers plastiques pour les enfants. Le plus surprenant reste son aménagement en salle d'exposition mobile, permettant à l'art de littéralement *venir* à un jeune public. L'*Artbus* fonctionna pendant trente ans. Il fut également complété à partir de 1980 par des *Ateliers du Regard* qui proposaient un ensemble de visites et d'ateliers.

Comme un clin d'oeil de l'histoire, ce sera Jacques Chaban-Delmas qui, en tant que maire de Bordeaux, institutionnalisa en 1983 le CAPC, pour lui donner le statut de musée d'art contemporain de la ville.

Jack Lang, l'investissement accru de l'Etat, l'explosion du modèle

Les deux mandats de Jack Lang au ministère de la Culture (1981-1986, 1988-1993) marqueront une rupture aussi quantitative que qualitative : là où l'arrivée de Malraux marque surtout le début d'un engagement de l'Etat dans la culture contemporaine, la politique de Lang va donner lieu à une augmentation exponentielle du budget du ministère.

Jack Lang (né en 1939)

Une multiplication d'initiative envers la culture naîtra du doublement du budget alloué au ministère. Parmi ces initiatives, de nombreux projets de lieux de production et d'exposition d'art contemporain. En province, on assiste donc à la reproduction du modèle existant : de 1982 à 1986, on passe de trois à quatorze centres d'art en France - dont le Confort Moderne, le Domaine de Kerguéhennec, le CAC de Brétigny, le CREDAC - qui désormais commencent à recevoir des aides financières de l'état.

L'investissement de l'Etat dans le modèle des centres d'art se prolongera lors du second mandat de Lang, avec 15 nouveaux centres d'art ouverts durant cette période. : des lieux aussi différents que le Creux de l'Enfer, la Ferme du Buisson, l'Espace de l'Art Concret, le Wharf et le Jeu de Paume.

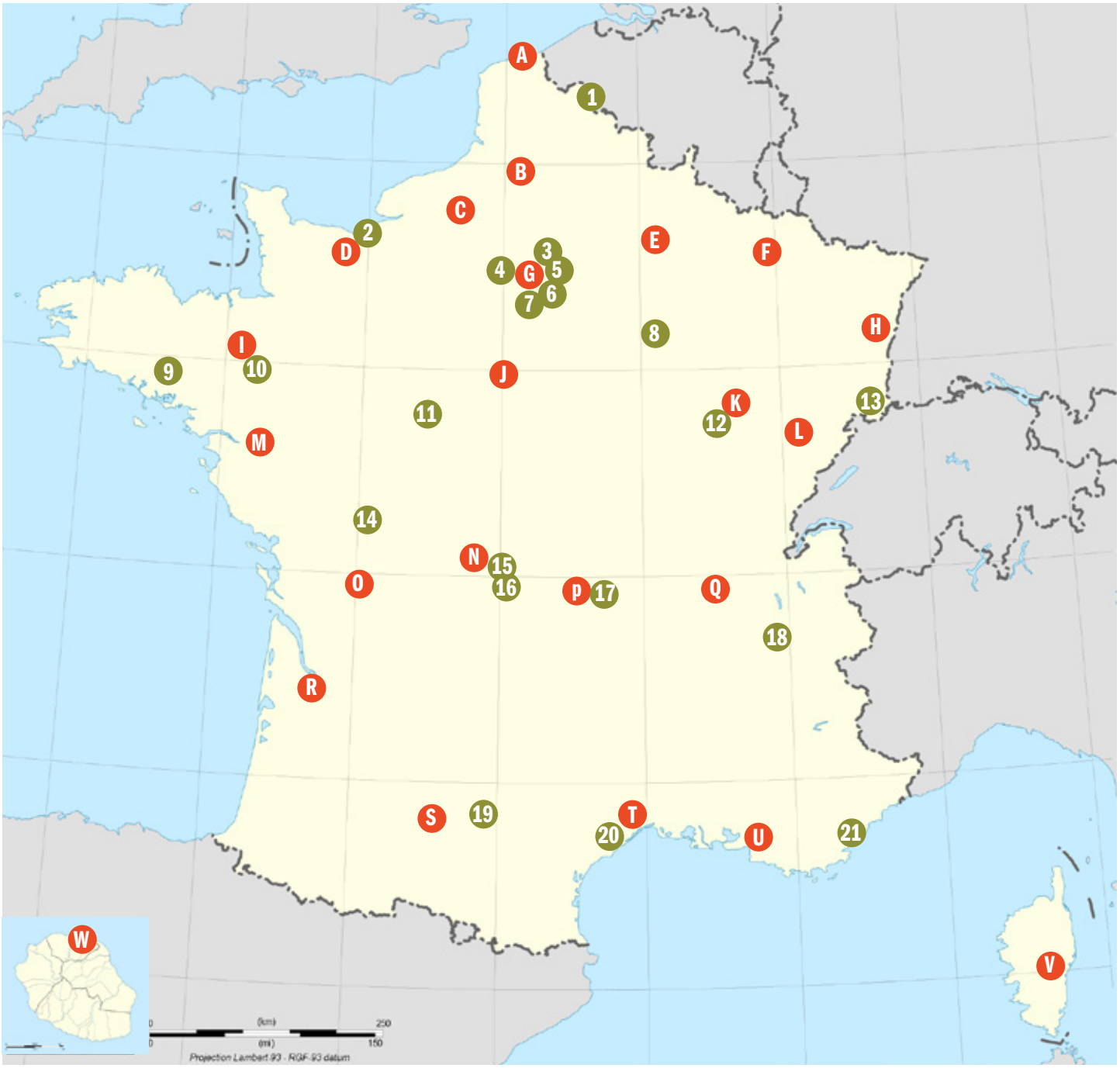
En parallèle se développe le partenariat Etat/Régions qui permet la création de vingt-deux FRAC (Fonds Régional d'Art Contemporain) pendant le premier mandat de Jack Lang (1981-1986). Alors que les centres d'art ont pour fonction le soutien financier et matériel à la création en cours, sans possibilité d'achat, les FRAC se voient allouer un budget annuel - provenant souvent à la fois de la région et de l'Etat - qui leur permet d'acquérir des oeuvres d'art contemporain pour constituer progressivement, dans chaque région, une collection publique.

Les centres d'art et les FRAC se rejoignent toutefois sur leur mission pédagogique. D'ailleurs, les mandats de Jack Lang verront le développement de l'apprentissage de l'art à l'école, avec la création d'une centaine de sections spécialisées préparant à un baccalauréat à options artistiques.

La Ferme du Buisson à Noisiel.

ANNEXE

Répartition des FRAC et centres d'art sur le territoire



Fonds Régionaux d'Art Contemporain :

- A Nord-Pas de Calais - Dunkerque
- B Picardie - Amiens
- C Haute-Normandie - Rouen
- D Basse-Normandie - Caen
- E Champagne-Ardenne - Reims
- F Lorraine - Metz
- G Ile-de-France / Le Plateau - Paris 19
- H Alsace - Sélestat
- I Bretagne - Rennes
- J Centre - Orléans
- K Bourgogne - Dijon
- L Franche-Comté - Besançon
- M Pays de la Loire - Carquefou
- N Limousin - Limoges
- O Poitou-Charente - Angoulême
- P Auvergne - Clermont-Ferrand
- Q Rhône-Alpes / Institut d'art contemporain - Villeurbanne
- R Aquitaine - Bordeaux
- S Midi-Pyrénées / Les Abattoirs - Toulouse
- T Languedoc-Roussillon - Montpellier
- U PACA - Marseille
- V Corse - Corte
- W Réunion - Saint-Denis de la Réunion

Sélection de centres d'art :

- 1 L'Espace Croisé - Roubaix
- 2 WHARF - Hérouville-Saint-Clair
- 3 La Galerie - Noisy-le-Sec
- 4 CNEAI - Chatou
- 5 La Ferme du Buisson - Noisiel
- 6 CREDAC - Ivry-sur-Seine
- 7 CAC - Brétigny
- 8 Passages - Troyes
- 9 Domaine de Kerghéhennec - Bignan
- 10 La Criée - Rennes
- 11 CCC - Tours
- 12 Le Consortium - Dijon
- 13 CRAC Alsace - Altkirch
- 14 Le Confort Moderne - Poitiers
- 15 CIAP / Ile de Vassivière - Beaumont-du-Lac
- 16 CAC - Meymac
- 17 Le Creux de l'Enfer - Thiers
- 18 Le Magasin - Grenoble
- 19 CAC - Castres
- 20 CRAC - Sète
- 21 Villa Arson - Nice

ANNEXE

Promotion de l'art contemporain en Europe

La politique culturelle française à l'égard de la création contemporaine ne fait évidemment pas figure d'exception dans le paysage européen. Les autres pays ont également pris en compte la nécessité de diffuser et promouvoir l'art contemporain.

LA RÉFÉRENCE ALLEMANDE

Un pays se distinguent cependant par la précocité de sa politique relative à la promotion de l'art contemporain : l'Allemagne. En effet, les premiers *Kunstvereine y* sont fondés au début du XIX^{e} siècle et on en dénombre aujourd'hui près de 300 répartis sur tout le territoire, un réseau dense qui a par ailleurs, pour les particuliers, un fort pouvoir de sensibilisation à la collection des oeuvres d'art.

Les *Kunstvereine*, qui ne possèdent pas de collection et dont le statut juridique est comparable à celui de l'association française de loi 1901, constituent pour les jeunes artistes un véritable tremplin pour atteindre une reconnaissance publique. En plus d'une programmation culturelle riche, un accent particulier est mis sur les dispositifs de médiation culturelle, en particulier à destination des publics scolaires. De plus, une politique intensive est menée en matière d'édition, chaque *Kunstverein* publiant chaque année 20 à 30 ouvrages.

Le financement des *Kunstvereine*, qui sont des structures relativement petites ne comptant que 5 à 10 salariés, est mixte. La cotisation des adhérents constitue une base pour leur budget, à cela s'ajoutent des subventions publiques et un mécénat actif.

Kunstverein de Hambourg (1817).

DES SITUATIONS CONTRASTÉES SELON LES PAYS

Dans certains pays, comme l'Espagne ou l'Italie, la distinction entre musée, centre d'art et galerie n'est pas évidente et l'activité culturelle des structures culturelles est essentiellement constituée par les expositions. En Espagne, les autorités publiques dispensent peu d'aides à la création et la production y est par conséquent assez rare. La médiation culturelle, quant à elle, y constitue une préoccupation nouvelle, en progression. En Italie, une dizaine de structures récentes et actives sont assimilables à des centres d'art. Elles tirent en majorité leur financement des municipalités et des provinces. A noter également que plusieurs lieux mènent des actions de médiation dans des écoles, des hôpitaux ou encore des prisons.

En Angleterre, sont apparues à la fin des années 1980 des galeries d'exposition dédiées à l'art contemporain, aux missions comparables à celles des centres d'art français. Elles sont aujourd'hui une dizaine, dotées d'un statut d'organisme à but non lucratif et largement soutenues par l'*Arts Council* et les municipalités. La médiation culturelle est une mission fondametale de ces structures : des programmes éducatifs à destination des scolaires, en liaisons avec les associations de quartier ou en faveur de publics spécifiques y sont proposés.

Ikon Gallery à Birmingham (1997).

La Belgique a quant à elle vu exploser son budget alloué à la culture dans les années 2000, ce qui a permis de consolider un réseau de petites structures apparues dans les années 1990 sur initiatives privées. Une institution, plus importante que les autres fait par ailleurs figure d'exception et de modèle aujourd'hui, le Wiels à Bruxelles, inauguré en 2007. Ce centre d'art propose six expositions annuelles de grande envergure et un large panel d'activités socio-culturelles annexes, et abrite une importante résidence d'artistes.

Aux Pays-Bas enfin, les années 1990 ont vu se développer, parallèlement aux musées d'art contemporain, de nombreuses structures, initiatives publiques et privées, sans collection et dont le financement est avant tout assuré par les municipalités et les provinces. Si tous ces lieux organisent des expositions, aident à la production et font de l'édition, il est cependant important de noter que la fonction de médiation n'est quasiment pas assurée, cette mission de service public étant dévolue aux musées, ce qui peut parfois fragiliser la garantie d'un taux constant de financement public.

Wiels à Bruxelles (2007).

BIBLIOGRAPHIE

- DAGOGNET F., *Le Musée sans fin*, Collection Milieux, Seyssel : éd. Champ Vallon, 1984.

- DAVALLON J., *Claquemurer pour ainsi dire tout l'univers : la mise en exposition*, Centre de création industrielle, Paris : éd. du Centre Pompidou, 1986.

- DAVALLON J., *L'Exposition à l'oeuvre : Stratégies de communication et médiation symbolique*, Paris : L'Harmattan, 1999.

- DUPUIS X., SARRADE A.*, Un Panorama des centres d'art*, [une étude réalisée pour l'Association des Directeurs de Centre d'Art], Université Paris-Dauphine, 2006.

- FUMAROLI M., *L'État culturel, essai sur une religion moderne*, Paris : éd. de Fallois, 1991.

- MALRAUX A., *Le Musée imaginaire*, Genève : Skira, 1947.

- SCHNEIDER M., *La Comédie de la culture*, Paris : Le Seuil, 1993.

- URFALINO, P., *L'Invention de la politique culturelle*, Paris : La Documentation française, 1996.

- WANGERMÉE R., GOURNAY B., *La Politique culturelle de la France, programme européen d'évaluation*, Paris : La Documentation française, 1988.

ZOOM MÉDIATION

LES RENCONTRES PRO

COLLÈGE, LYCÉE & ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

DU COLLÈGE AU SUPÉRIEUR / PARCOURS PROFESSIONNELS ET GÉNÉRAUX
DURÉE : 2H00 ENVIRON / TARIF : 160 €

L'originalité de l'approche éducative du Palais de Tokyo est de coupler les activités théoriques et créatives à une approche pratique des débouchés professionnels, tant pour les filières techniques que générales, depuis le collège jusqu'au supérieur.
Ainsi, les rencontres pro permettent de présenter un très large panel des métiers de la culture : production technique d'une exposition, communication extérieure, scénographie, etc.
En plus de la découverte et de la présentation d'un métier, ces rencontres offrent un témoignage direct sur les réalités de fonctionnement d'une institution à travers ses différents acteurs. Elles seront l'occasion de répondre à toutes les questions que se posent les élèves.

Après une présentation de l'institution et une introduction aux expositions en cours, le groupe rencontrera un ou plusieurs des acteurs du Palais de Tokyo pour découvrir ses missions professionnelles et son champ d'intervention dans le fonctionnement du lieu. L'échange a pour but de concrétiser l'approche des métiers de la culture. Le cœur de métier sera choisi en amont par l'enseignant : exposition/production, publics, presse/communication, édition, partenariat/mécénat, etc.
A la suite de la rencontre, les participants pourront visiter librement l'ensemble des expositions du Palais de Tokyo.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- **Découvrir des cursus professionnels et des métiers liés aux différents domaines artistiques et culturels.**
- **Apporter le regard spécialisé d'un professionnel et offrir une approche concrète d'un large panel de métiers.**
- **Aider les élèves dans le choix de leur orientation.**
- **Apprécier les enjeux économiques, humains et sociaux de l'art.**
- **Découvrir la réalité des formations et métiers artistiques et culturels.**

ACTION ÉDUCATIVE

Le programme éducatif du Palais de Tokyo a pour ambition de proposer à des publics variés d'être les complices de la vie d'une institution consacrée à la création contemporaine. Les artistes, les expositions, l'histoire du bâtiment, son architecture ou encore la politique culturelle et les métiers de l'institution sont autant d'éléments qui servent de point de départ à l'élaboration de projets éducatifs qui envisagent le Palais de Tokyo comme un lieu ressource avec lequel le dialogue est permanent. L'approche choisie a pour ambition d'affirmer l'expérience du rapport à l'œuvre comme fondatrice du développement de la sensibilité artistique. Quel que soit le projet engagé (visite active, *workshop*, rencontre, etc.), les médiateurs du Palais de Tokyo se positionnent clairement comme des accompagnateurs et tentent de ne jamais imposer un discours préétabli. Jamais évidentes et sans message univoque, les œuvres d'art contemporain sont support à l'interprétation, à l'analyse et au dialogue, elles stimulent l'imaginaire, la créativité et le sens critique. Le service éducatif s'engage à valoriser ces qualités afin d'inciter chaque participant à s'affirmer comme individu au sein d'un corps social.

S'appuyant sur les programmes éducatifs en vigueur, les formats d'accompagnement CLEF EN MAIN offrent aux éducateurs et enseignants un ensemble de ressources et de situations d'apprentissage qui placent les élèves dans une posture dynamique. Des outils complémentaires de médiation indirecte sont mis à disposition pour préparer ou pour prolonger en classe l'expérience de la visite. Les formats d'accompagnement ÉDUCALAB sont quant à eux conçus sur mesure et en amont avec le service éducatif qui tâchera de répondre au mieux aux attentes de chaque groupe.

RÉSERVATION AUX ACTIVITÉS DE L'ACTION ÉDUCATIVE

Retrouvez le détail de tous les formats d'accompagnement et les tarifs sur : www.palaisdetokyo.com/publics

Mail : reservation@palaisdetokyo.com

INFORMATIONS PRATIQUES

ACCÈS

Palais de Tokyo
13, avenue du Président Wilson,
75 116 Paris

Tél : 01 47 23 54 01
www.palaisdetokyo.com

HORAIRES

De midi à minuit tous les jours, sauf le mardi
Fermeture annuelle le 1er janvier, le 1er mai et le 25 décembre

TARIFS D'ENTRÉE AUX EXPOSITIONS

Plein tarif : 10€ / Tarif réduit : 8€ / Gratuité

Devenez adhérents : Tokyopass, Amis, membre du TokyoArtClub

TARIFS DES VISITES ACTIVES

Groupes scolaires : 50€

Groupes du champ socio-culturel : 40€